



**Gestão de Competências – Desenvolvimento e
institucionalização de um portefólio de competências-chave
numa organização estudantil do ensino superior**

por

António Pedro Martins Gomes Pereira

Relatório de estágio do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos
Humanos

Orientado por: Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2013

“se o trabalho (efetivamente) falasse mostraria que não é ele mesmo que tem que falar, ou seja, o trabalho diria que o problema não é seu, mas de quem o analisa, executa e dirige. O que está verdadeiramente em causa é a capacidade de escuta do analista, não mais na ótica do trabalho, mas na ótica do desempenho. Uma competência é sempre uma competência para... uma capacidade de escuta hermenêutica e crítica, necessária na construção de mapas mentais requeridos em determinado desempenho. O que dá gratidão intelectual é a descoberta de que é sempre o Homem (e a sua linguagem) a causa do próprio Homem. “

Johnson Lair

Nota Bibliográfica

António Pedro Martins Gomes Pereira, nascido a 22 de Fevereiro de 1989, natural da freguesia de Santo António dos Olivais, concelho de Coimbra, frequentou o ensino primário na Escola básica de 1º ciclo de São Martinho do Bispo e o 2º e 3º ciclo no Colégio da Rainha Santa Isabel. Concluiu o ensino secundário na Escola Secundária Infanta Dona Maria em 2007, sendo que no mesmo ano iniciou o curso de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Em 2011 ingressou o mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia do Porto que termina com o presente relatório de estágio.

Agradecimentos

Um especial agradecimento à minha orientadora, Doutora Maria Teresa Proença, pela sua orientação, delegação de autonomia, condescendência e apoio prestado ao longo deste estudo.

Um especial apreço pela postura cooperante e sempre presente da Dr^a Márcia Gonçalves, coordenadora da Academia de Competências, subsecção do Serviço de Relações Externas e Integração Académica, bem como pelo forte apoio motivacional concedido pela Dr^a Ana Matos, coordenadora do departamento de Aconselhamento e Carreira da FEP.

Não menos importante será o agradecimento que devo fazer aos elementos coordenadores e colaboradores do Experience Upgrade Program, nomeadamente, à coordenadora do departamento de Gestão de recursos humanos, Cláudia Dias, pela simpatia, acolhimento, vontade de aprender e confiança vincada nos objectivos traçados, não só para o presente projecto como também para o desenvolvimento competente da organização.

Um obrigado reforçado aos meus pais, avós e amigos por cada palavra sábia de encorajamento na aposta na minha formação e desenvolvimento pessoal e profissional, e a quem dedico este trabalho.

Resumo

O presente relatório tem por base o estágio realizado, entre Janeiro e Maio de 2013, no Serviço de Relações Externas e Integração Académica da Faculdade de Economia do Porto, requisitado pela subsecção Academia de Competências e em parceria com o Experience Upgrade Program, na área da gestão e desenvolvimento de competências.

O principal objetivo do estágio consistiu no desenvolvimento e institucionalização de um portefólio de competências-chave específicas e transversais numa organização estudantil do ensino superior.

A concretização do objetivo proposto implicou a revisão de pressupostos teóricos em matéria de competências, do ponto de vista conceptual e das suas abordagens e tipologias, e no âmbito da gestão de competências, fundamentados num trabalho de campo segundo a estratégia metodológica baseada na investigação-ação e instrumentalizada em técnicas de análise documental e conversação.

Recolheram-se dados gerais sobre a organização em estudo, nomeadamente, áreas de atuação, número e tipo de projetos desenvolvidos por cada departamento, número de membros colaboradores e respetiva alocação aos departamentos, especificidades funcionais de cada departamento, competências específicas e transversais incentivadas e trabalhadas por departamento, sintetizados em informação documental e organizacional relevante ou obtidas no exercício de reuniões com os membros coordenadores departamentais.

O portefólio de competências-chave do Experience Upgrade Program sofreu o redesenho departamental no sentido da avaliação das competências trabalhadas por departamento através da adoção de uma checklist de observação comportamental, com o intuito de determinar necessidades de formação em competências dos diversos membros da organização.

A proposta de portefólio de competências-chave aqui apresentada é dirigida à organização estudada compreendendo o número e tipo de competências nela desenvolvidas ou entendidas como sendo necessárias desenvolver.

Palavras-chave: competências, portefólio de competências-chave, avaliação, formação

Abstract

This report is based on the internship, undertaken between January and May 2013, in the External Affairs and Academic Integration Service of the Faculty of Economics of Porto which was a requirement of the Academy of Competences subsection in partnership with the Experience Upgrade Program in the area of skills management and development.

This internship's main objective consisted on developing and institutionalizing a portfolio of specific and transverse key-skills in a higher education students organization.

The achievement of the proposed objective implied the review of theoretical assumptions on competences, managing competencies, task analysis and description, selection by competencies and performance evaluation, supported on a field work undertaken according to the investigation-action based methodological strategy and instrumentalized in documental analysis and conversation techniques.

General data was retrieved concerning the organization in case, namely regarding operation areas, number and type of projects developed by each department, number of collaborative members and their department allocation, specific and transverse skills encouraged and developed by each department, synthesized in relevant organizational and documental information or obtained through reunions with the department's coordinators.

The obtained results, connected to the key-skills portfolio of Experience Upgrade Program, was departmentally redesigned in the evaluation of developed competences aspect through the adoption of a behavioral observation scale, with the intent of fulfilling the skills training needs of the organization members.

The key-skills portfolio proposed here is directed to the organization in question, and it comprehends the number and type of skills that it develops or intends to develop.

Key words: competences, skills, key-skills portfolio, evaluation, training

Índice

Nota Bibliográfica	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Anexos	xi
Abreviaturas.....	xii
Capítulo I – INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo II – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1. Competência 6	
1.1. Conceito de competência e diferentes abordagens.....	6
1.2. Tipologias de competências	10
2. Gestão de competências.....	14
2.1. Gerir recursos humanos por competências	14
2.2. Mapeamento e descrição de competências	19
2.2.1. Portefólio de competências-chave específicas e transversais	21
2.3. Seleção por competências	29
2.4. Avaliação de desempenho por competências.....	32
Capítulo III – CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO	36
1. Enquadramento do estágio	37
2. Unidade de análise do estágio	38
3. Objetivos gerais e objetivos específicos do estágio	40

Capítulo IV - METODOLOGIA	42
1. Modelo teórico – o modelo metodológico de intervenção em gestão de competências proposto pela CEGOC e por Varão e Vieira.....	43
2. A investigação-ação	44
3. Instrumentos de recolha dos dados	46
4. Procedimentos para a análise dos dados	47
Capítulo V – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	52
1. Mapeamento e descrição de Competências – A identificação e descrição do portefólio de competências-chave EXUP	53
2. Recrutamento e Seleção EXUP.....	61
3. Avaliação de desempenho por competências.....	65
Capítulo VI – CONCLUSÕES	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS.....	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 – As cinco componentes da competência	9
Tabela 2 – Tipologias de competências.....	11
Tabela 3 – A lógica do posto de trabalho e a lógica das competências.....	15
Tabela 4 – Técnicas de mapeamento de competências	20
Tabela 5 – Metodologia de gestão de competências segundo o Modelo CEGOC	23
Tabela 6 – Modelo de intervenção em gestão de competências segundo Varão e Vieira	24
Tabela 7 – Etapas metodológicas da instauração de um sistema de Recrutamento e Seleção.....	31
Tabela 8 – Métodos de Avaliação de Desempenho.....	34
Tabela 9 – Seleção do modelo de AD com base no portefólio de competências-chave	35
Tabela 10 – Objetivos estratégicos do EXUP	39
Tabela 11 – Modalidades da Investigação-Ação	46
Tabela 12 – Competências chave transversais EXUP	57
Tabela 13 – Competências chave específicas por departamento EXUP	59

Índice de Figuras

Figura 1 – Perspetiva Top Down e perspetiva Bottom-Up	25
Figura 2 – Sistema de GRH por competências.....	28
Figura 3 – Recrutamento e Seleção por análise de funções	30
Figura 4 – Organograma EXUP	40
Figura 5 – Modelo teórico de intervenção em gestão de competências EXUP.....	43
Figura 6 – Estratégia metodológica adotada no desenvolvimento do PCC EXUP	47
Figura 7 – Esquematização operacional das técnicas de Investigação-Ação utilizadas.	48
Figura 8 – Descrição operacional da implementação do PCC EXUP.....	49
Figura 9 – Fases do mapeamento e descrição de competências EXUP.....	53

Índice de Anexos

Anexo 1 – Dossier Voluntário EXUP.....	76
Anexo 2 – Proposta de Rebranding EXUP.....	79
Anexo 3 – Projetos EXUP e respetivos objetivos (in www.exup.pt).....	83
Anexo 4 – Guião e análise da entrevista realizada aos coordenadores EXUP.....	85
Anexo 5 – Lista de atividades departamentais e respetivas tarefas EXUP	90
Anexo 6 – Portefólio de competências-chave EXUP (adaptado ao Manual de Avaliação de Desempenho por competências)	95
Anexo 7 – Portefólio departamental de competências-chave (GRH).....	96
Anexo 8 – Manual de Recrutamento e Seleção EXUP	97

Abreviaturas

AC – Academia de Competências

AD – Avaliação de desempenho

C&G – Controlo e Gestão

C&M – Comunicação e Marketing

EXUP – Experience Upgrade Program

DHR – Direção de Recursos Humanos

ICE – Intervenção Comunitária Externa

ICI – Intervenção Comunitária Interna

FEP – Faculdade de Economia do Porto

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PCC – Portefólio de competências-chave

PDC – Portefólio Departamental de competências

NEV – Núcleo de Estudantes Voluntários

RH – Recursos humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SEREIA – Serviço de Relações Externas e Integração Académica

Capítulo I – INTRODUÇÃO

No contexto sociocultural e económico atual, presenciamos alterações significativas nos paradigmas da educação, formação e empregabilidade, onde a emergência da globalização e da sociedade do conhecimento exige respostas específicas das instituições de ensino superior na prossecução do desenvolvimento humano, social e económico dos jovens adultos para uma eficaz integração no mercado de trabalho.

Encarando o ensino público como depositário e criador de conhecimentos e instrumento principal de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade, determinante para a formação de recursos humanos, a sua missão ultrapassa a visão tradicional de ministração de conhecimentos para uma visão de desenvolvimento mais integral do jovem adulto.

Importa a criação de estruturas de apoio ao estudante, inovadoras e promotoras do seu desenvolvimento pessoal para a vida, uma vez que "o desenvolvimento psicológico é um excelente preditor do êxito na vida futura: o mesmo não acontece com os resultados das provas de admissão ao ensino superior nem com as médias das notas de licenciatura" (McClelland, 1973; McClelland e Burnham, 2000; in Jardim, 2008: 47). Este facto é sustentado por outras investigações que concluem não existir uma relação direta entre as aptidões escolares e o sucesso académico, na medida em que tanto os estudantes com notas elevadas como os estudantes com notas baixas podem ser bem ou mal sucedidos nos diferentes âmbitos da sua vida. (Jardim, 2008).

Deste modo, atuar sobre a garantia do sucesso académico do jovem estudante, implica apostar na ampliação das suas potencialidades, incrementar as suas aptidões de relacionamento com os outros e projetá-lo enquanto profissional interessado e competente. Significa isto que, para além do ensino teórico e potencialmente técnico ministrado nas instituições do ensino superior, é necessário promover e desenvolver atividades que facultem os estudantes de competências transversais valorizadas e adequadas à realidade empresarial de que farão parte.

Conscientes desta realidade, tanto a Academia de Competências como o Experience Upgrade Program, organização de estudantes da Faculdade de Economia do Porto, servem o propósito do investimento progressivo na gestão e desenvolvimento de competências e aprendizagens dos seus colaboradores, assumindo-o como um desafio

constante e suscetível a exercitar o pensamento sistémico por ampliação do domínio pessoal, ao atuar sobre o potencial de cada um destes jovens estudantes, através da sua participação activa, envolvimento e comprometimento para com a função e em conformidade com a estratégia de atuação da organização. Para que a experiência partilhada por estes estudantes seja conducente à aquisição e atualização de conhecimentos técnicos e comportamentais, considera-se importante identificar e individualizar o conjunto de competências que a sustentam, como forma de valorizar o seu percurso académico e certificar as competências que alavancam o seu valor no mercado de trabalho.

Enquadrado nesta problemática, desenvolveu-se um estágio curricular no âmbito da Academia de Competências, com o objetivo de definir um portefólio de competências-chave que conceda aos membros do EXUP uma maior credibilização mas também uma melhor gestão e atualização do conhecimento inerente aos projetos desenvolvidos.

Ciente das exigências laborais e dos novos padrões de pensar o trabalho nas organizações, este grupo proporciona aos seus membros a aquisição de uma série de competências transversais e específicas de valorização pessoal e profissional, fundamentais ao posterior ingresso no mercado de trabalho e complementares ao ensino disponibilizado ao longo da sua licenciatura.

A consecução do projeto implicou o recurso à estratégia metodológica baseada na investigação-ação que, instrumentalizada segundo técnicas de análise documental e conversação, possibilitou a adaptação do modelo metodológico de gestão de competências da CEGOC (in Ceitil, 2007), empresa de formação profissional, ao modelo de intervenção defendido por Varão e Vieira (in Ceitil, 2007) para a concretização e aplicação do portefólio de competências-chave EXUP.

Este trabalho é composto por cinco capítulos distintos. Na introdução enquadramos o tema do estágio, apresentamos o problema da investigação e justificamo-lo.

O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura relevante, definindo conceptualmente “competências” e abordagens associadas ao conceito. Importa, aqui, a distinção pertinente entre competências transversais e competências específicas. Seguidamente, abordamos a temática da gestão de competências atuando, fundamentalmente, sobre três dos seus subsistemas, na medida da incidência das

atividades desenvolvidas ao longo do estágio, a saber: mapeamento de competências seleção por competências e avaliação de desempenho por competências. Apresentamos, neste capítulo, o modelo de referência de gestão de competências proporcionado pela CEGOC alinhado com a proposta de modelo de intervenção em gestão e desenvolvimento de competências de Varão e Vieira (in Ceitil, 2007).

O terceiro capítulo serve o propósito da caracterização do estágio, enquadrando-o nos objetivos definidos pela Academia de Competências e conformes à sua atuação junto do EXUP. Aborda-se o EXUP enquanto unidade de análise do estudo efetuado e definem-se os objetivos gerais e específicos delineados para o cumprimento das atividades desenvolvidas.

O quarto capítulo compreende dar a conhecer o caminho metodológico traçado. Refere-se o modelo teórico basilar da proposta de intervenção em gestão de competências adotado, justifica-se o recurso à estratégia metodológica assente na investigação-ação e identificam-se os instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha e análise de dados, respetivamente.

O quinto capítulo respeita à enumeração e descrição das atividades desenvolvidas no âmbito do alinhamento estratégico do conteúdo do portefólio às políticas e sistemas de recursos humanos do EXUP.

No sexto capítulo referenciam-se as conclusões retiradas do estudo por obediência às limitações encontradas.

Capítulo II – REVISÃO DA LITERATURA

1. Competência

1.1. Conceito de competência e diferentes abordagens

A literatura relevante refere a génese do conceito de competência no movimento taylorista. A necessidade sentida pelas empresas em usufruírem de trabalhadores eficientes mostrava-se conducente à importância atribuída ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas do desempenho das tarefas operacionais da função. Acontece que factores económicos, tecnológicos, organizacionais e culturais têm contribuído significativamente para a reestruturação não só da definição de competência como também do modo como estas são previstas e analisadas nos diferentes contextos organizacionais. (Ceitil, 2007)

A definição conceitual de competência pode ser feita por referência a quatro conceitos distintos: *mobilização*, *acção*, *hábito* e *avaliação*. Deste modo a competência pode ser encarada como a capacidade ou hábito de mobilização de um conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades de acção e comportamentos estruturados para potenciar desempenhos de acordo com o fazer bem o que é suposto a pessoa fazer, dadas as qualidades que possui e o papel que desempenha (Le Boterf, 2005; Gilbert e Parlier, 1992, 1993; Cowen, 1991; in Jardim, 2008).

Shippmann et al. (2000), citados por Neves et al. (2008: 13) definem competência como “o desempenho de uma actividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou *skill* e com ênfase no indivíduo, o qual contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou função”.

Do ponto de vista da empregabilidade, Suleman (2000: 121) define competência como “o conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e /ou manter-se no mercado de trabalho, ou seja, para o exercício qualificado de qualquer profissão, para enfrentar com sucesso uma situação profissional, para gerir a carreira em contextos turbulentos, flexíveis e evolutivos, ou para o auto-emprego”.

Das diversas abordagens ao conceito de competência, é de evidenciar uma mais tradicional e uma outra mais focada nos resultados (Gonçalves, 2010).

Do ponto de vista tradicional entendem-se as competências como qualidades ou atributos individuais fundamentais ao desempenho superior da tarefa por valorização dos processos de aprendizagem que promovam o desenvolvimento de competências transversais (Cabral-Cardoso et al., 2006). É, aliás, esta a perspectiva que fomenta o trabalho desenvolvido pelos teóricos David McClelland, Boyatzis e Spencer & Spencer (Silva, 2012).

McClelland (1973) concluiu que as aptidões e conhecimentos técnicos não são preditores nem do desempenho profissional nem do sucesso na vida, sendo que o “melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e irá fazer no futuro é aquilo que ela espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada” (Ceitil, 2007:29), o que designa por *competencies*, ou seja, dimensões do comportamento que estão na base de uma performance competente (Amstrong, 2001 in Ceitil, 2007).

Boyatzis (in Ceitil, 2007: 99) reforça o conceito, definindo competência como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta numa efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” sendo que a performance eficaz consiste no “alcance de resultados específicos (*outcomes*) requeridos por uma actividade através de acções específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional.

Spencer & Spencer (1993) referem que a competência pode ser entendida a dois níveis: ora como performance concreta, ora como traço ou característica pessoal, o que, ilustrado num icebergue, se traduz, respectivamente, na sua parte visível de que constam as habilidades (*skills*) e conhecimentos (*knowledge*) do indivíduo, competências que produzem resultados em contexto de trabalho, sendo que a parte invisível compreende os motivos (*motives*), traços (*traits*), valores (*values*) e auto-conceito (*self-concept*) da pessoa, competências mais profundas e estruturantes da sua personalidade e que condicionam o seu comportamento (Silva, 2012; Ceitil, 2007). Esta situação traduz-se

numa relação de causalidade da competência com critérios de referência de efectiva e superior performance numa dada actividade ou situação, ou seja, a competência é causa de ou permite prever o comportamento e a performance.

A segunda perspectiva entende a competência como resultado (comportamento), ou seja, “resultado qualificado (competente) do desempenho” (Cabral-Cardoso et al., 2006). Embora existam traços e características pessoais preditores de um desempenho superior (realidades em potência), é a sua expressão fenomenal na e pela acção que a define (Ceitil, 2007). Quando aplicada a um determinado contexto, e desde que se torne evidente e susceptível de medida, a competência diz-se actualizada. Esta medição compreende, necessariamente, a definição de indicadores comportamentais, ou seja, “exemplos de comportamentos que deverão ser observados quando alguém demonstra uma determinada competência” (Whiddert e Hollyforde, 1999, in Ceitil, 2007).

A definição conceptual de competência comporta outros campos, para além das perspectivas tradicional e da focada nos resultados, embora "seja de extrema importância salientar que, no contexto organizacional, as correntes de pensamento encontram-se divididas (...) entre traços ou características pessoais e, por outro lado, comportamentos ou ações" (Ceitil, 2007: 100). O mesmo autor, ainda assim, refere a associação do conceito de competência a atribuição e a qualificação. Do ponto de vista da atribuição, a competência é encarada como prerrogativa que determinados indivíduos podem e devem usar como sendo inerentes ao exercício de determinada função ou responsabilidade. Encarada como qualificação, a competência respeita ao conjunto de saberes ou domínios de execução técnica que tornam o indivíduo qualificado para o desempenho de determinado cargo. Contrariamente às duas primeiras abordagens, a competência revela-se como atributo extra-pessoal e, por isso, independente do desempenho do indivíduo, justificando-se a diferença entre ter competência para e ser, realmente, competente em.

A conjugação destas quatro perspectivas contribui para o entendimento atual do conceito de competências, nomeadamente, “modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (Ceitil, 2007: 41), assente em:

- Comportamentos específicos que as pessoas evidenciam com uma certa constância e regularidade

- São outputs do desempenho, ou seja, resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas profissões
- Realidades susceptíveis de serem observadas, sustentando avaliações relativamente objetivas e consistentes soaaaaaaaaaaaaa abre a performance. Por isso apenas se podem (ou pelo menos devem) considerar e trabalhar competências que sejam operacionalizadas segundo indicadores observáveis
- Não são qualquer ação, não possuem um carácter de universalidade: variam conforme o contexto e podem dividir-se em específicas e transversais
- A atualização das competências garante a adequabilidade a elevados níveis de performance profissional.

O mesmo autor refere que todo o comportamento associado a uma competência compreende cinco componentes essenciais, sintetizadas na tabela abaixo inscrita:

<i>Saber</i>	Conjunto de conhecimentos que permitam ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências
<i>Saber-fazer</i>	Conjunto de habilidades que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surjam no contexto do seu trabalho;
<i>Saber-estar</i>	Mais do que desempenhar as tarefas de modo eficiente e eficaz, importa que o comportamento do indivíduo se adeque às normas e regras da organização, em geral e do seu grupo de trabalho, em particular
<i>Querer-fazer</i>	O titular deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências
<i>Poder-fazer</i>	A organização deve dispor dos meios e recursos necessários que possibilitem o desempenho dos comportamentos associados às competências

Tabela 1 – As cinco componentes da competência

Fonte: Ceatil, 2007, pp. 110

1.2. Tipologias de competências

A literatura revela a existência de tipologias distintivas de competências, sintetizadas no quadro abaixo:

<i>Jardim (2008)</i>	<i>Competência-chave de auto- formação</i> (Nyon, 1989)	Capacidade individual de exame crítico do que se desenrola no local de trabalho conducente à capacidade de tomada de decisão, iniciativa, planificação, comunicação, cooperação, responsabilidade e flexibilidade
	<i>Competências de terceira dimensão</i> (Aubrum e Orofiamma, 1990)	Comportamentos profissionais e sociais, atitudes, capacidades criativas e atitudes existenciais e éticas
	<i>Competências transversais ou genéricas</i> (Casanova, 1991)	Reconhecidas nas qualidades pessoais que o indivíduo desenvolve em função das experiências vividas e que mais se conectam com a sua personalidade do que com o exercício de determinada função, a saber: espírito de iniciativa, perseverança, criatividade, sentido de organização, espírito crítico, autocontrolo, atitude de liderança, persuasão, autoconfiança, percepção e inter-percepção nas relações pessoais e preocupação e solicitude em relação aos demais
	<i>Competências para a educação</i> (Morin, 2000)	Considerar as limitações do conhecimento humano e as suas possibilidades de erro, adquirir um conhecimento global e contextualizado dos temas, conhecer as características do condição humana a partir da síntese das diferentes disciplinas, saber viver no mundo da globalização, caracterizado pela interactividade e mutação, aprender a enfrentar as incertezas, ser compreensivo em relação aos outros e dispor de uma formação ética
	<i>Competências para ensinar na sociedade do conhecimento</i> (Perrenond, 2000)	Capacidade de organizar e dirigir sistemas de aprendizagem, administrar a progresso da aprendizagem, trabalhar em equipa, fazer uso das novas tecnologias e enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão
	<i>Competências ecossociais</i> (Bertrand, 2001)	Compreensão dos problemas ecológicos, sociais e culturais

	<i>Competências-chave</i> (Enequoz, 2004)	Surgem como resposta às mudanças profissionais e sociais que exigem mais do que competências técnicas, transversais, como forma de reagir eficazmente perante situações imprevistas e que apelam a uma resposta pertinente, autónoma e responsável, capacidade de trabalho por um objectivo comum e o desenvolvimento da capacidade de escuta activa e empatia
	<i>Competências sociais</i> (Del Prette e Dell Prette, 2001, 2003, 2005)	Apreendidas pela interação, referem-se ao reportório de comportamentos presentes na vida quotidiana e com influência decisiva na consecução de resultados positivos nas relações interpessoais (autocontrolo e expressividade emocional, aptidões de cidadania, empatia, assertividade, solução de problemas interpessoais, estabelecimento de amizades, aptidões socio-académicas).
<i>Zarifian (1999)</i>	<i>Competências sobre os processos</i>	Conhecimentos do trabalhador acerca dos processos de trabalho
	<i>Competências técnicas</i>	Conhecimentos específicos para o exercício de determinada tarefa
	<i>Competências sobre a organização</i>	Capacidade do trabalhador em organizar os fluxos de trabalho
	<i>Competências de serviço</i>	Capacidade de reconhecimento do trabalhador sobre o impacto direto ou indireto das suas ações no resultado do seu trabalho
	<i>Competências sociais</i>	Atitudes e comportamentos do trabalhador
<i>Rabaglio (2001) e Amstrong (2009)</i>	<i>Competências técnicas (Hard)</i>	Conhecimentos e habilidades do indivíduo para o desempenho do seu papel na organização
	<i>Competências comportamentais (Soft)</i>	Requisitos psicológicos que o indivíduo deve possuir e que orientam o seu comportamento na prossecução dos objetivos da organização

Tabela 2 – Tipologias de competências

Fonte: Jardim, 2008, pp. 85-89; Fleury e Fleury, 2001, pp. 189; Silva, 2012, pp. 28-29)

À semelhança das cinco componentes da competência consideradas por Ceitil (2007), Le Boterf (2000) classifica as competências em dois grupos: *saber* (teórico, processual e contextual) e *saber-fazer* (operacional, experimental, social/relacional e cognitivo). O *saber teórico* integra os conceitos, os conhecimentos disciplinares, organizacionais, racionais e técnicos para uma execução e compreensão eficaz da tarefa; o *saber processual* incute no indivíduo a capacidade de saber como proceder/ fazer; o *saber contextual* respeita ao conjunto de saberes que o trabalhador detém relativamente ao contexto em que trabalha, métodos e técnicas de trabalho e meio em que se inserem. Quanto ao segundo grupo importa referir que: o *saber-fazer operacional* respeita ao conjunto de métodos e instrumentos que o trabalhador domina quando aplicados na prática e que extravasam o simples *saber processual*; o *saber-fazer experimental/empírico* compreende o conjunto de conhecimentos retirados da experiência prática e profissional do indivíduo; o *saber-fazer social/ relacional* aborda as atitudes e qualidades pessoais do trabalhador, nomeadamente a sua disponibilidade para agir e interagir com os outros; o *saber-fazer cognitivo* associa-se à capacidade para tratar a informação e raciocinar, fundamental à formulação, análise e resolução de problemas, conceção e realização de projectos e tomada de decisões (Silva, 2012).

Jardim (2008) resume este tópico a três tipos fundamentais de competências: *básicas*, adquiridas, por excelência, na infância e no início da adolescência nos sistemas formais de educação, compreendem a capacidade de leitura e de escrita, a realização de operações matemáticas simples, o uso do computador e das tecnologias de informação, as noções elementares de ética e de relacionamento interpessoal; *técnicas*, directamente associadas a uma profissão, podem ser adquiridas, em certa medida, nos sistemas regulamentares de educação e formação, mas também no exercício de uma determinada actividade laboral; *transversais*, comuns a diferentes áreas, são transferíveis de função para função e revelam a capacidade individual de gerir os recursos do “eu” (competências intrapessoais), de relacionamento interpessoal (competências interpessoais) e de desempenho (competências profissionais).

Gonçalves (2010) concentra a sua análise nas competências técnicas (ou específicas) e transversais (Cabral-Cardoso et al., 2006; Ceitil, 2007). As competências técnicas encontram-se relacionadas com a actividade profissional, sendo próprias de uma

determinada função, daí a noção de competências específicas (Cabral-Cardoso et al., 2006; Ceitil, 2007). Não garantem, no entanto, um desempenho superior na actuação profissional e pessoal porque, para tal, se espera que o indivíduo detenha um leque de competências transversais (Evers et al., 1998; Neves et al., 2006) de que são exemplo competências comportamentais, como a inteligência emocional, o trabalho em equipa, a comunicação e resiliência (Ceitil, 2007). Esta tipologia de competências é, particularmente, importante para o projeto desenvolvido na medida em que a metodologia de intervenção em gestão de competências adotada de Varão e Veira (in Ceitil, 2007) exige o seu estudo para a formulação do portefólio de competências chave destinado ao EXUP.

2. Gestão de competências

2.1. Gerir recursos humanos por competências

Constituindo uma temática recente ao nível da gestão de recursos humanos, a gestão de competências surge como uma evolução do paradigma do posto de trabalho associado à denominada gestão científica do trabalho, de que Taylor foi figura de destaque. Acontece que “as exigências laborais da sociedade contemporânea revertem a favor de uma mão-de-obra qualificada e competente, adquirindo valorização crescente, num ambiente de incerteza e turbulência, a flexibilidade sinérgica e a inteligência coletiva” (Ceitil, 2007: 49)

Almeida (2012:12-13) considera existirem três razões fundamentais para a premência sobre a nova forma de encarar a gestão de pessoas:

- Os conteúdos de organização do trabalho evoluíram de forma radical. Uma definição prescrita, individual e estável do posto de trabalho não corresponde à realidade organizacional instável justificando-se, por isso, o recurso à cooperação e coordenação coletivas, mobilizáveis para a gestão do inesperado.
- A noção de qualificação toma apenas em consideração o diploma escolar e não reconhece como legítimos os saberes adquiridos no exercício do trabalho ou o carácter formador da experiência.
- A lógica do posto de trabalho era fundamentalmente produtivista: visava remunerar a produção que a execução de tarefas prescrita permitia que se realizasse. Contrariamente, a lógica das competências baseia-se no reconhecimento de capacidades operatórias gerais, mobilizáveis e aplicáveis a um conjunto diversificado de situações, independentemente da atividade exercida.

Segundo o mesmo autor, um dos principais critérios diferenciador das duas lógicas (*posto de trabalho vs competências*) prende-se com a evolução individualizada da GRH, mediante uma gestão previsional das competências apoiada no eixo de empregabilidade dos indivíduos, uma avaliação de desempenho centrada nas capacidades individuais de mobilização de competências e uma formação ancorada em

conteúdos direccionados para o pólo do saber-ser e da dimensão *soft* (competências diferenciadoras).

O abandono do trabalho prescrito e estandardizado justifica-se à custa da crescente exigência laboral em matéria de produtividade, criatividade, iniciativa e contribuição individual a todos os níveis da vida das organizações, devidamente associada a uma elevação de níveis de escolaridade dos trabalhadores. A nova lógica permite responder, simultaneamente, não só às exigências de polivalência e de reconfiguração funcional das organizações, como também reconhecer individualmente o trabalho dos trabalhadores (Almeida, 2012).

A distinção dos dois paradigmas pode ser feita por referência aos conceitos de *competence* e *competency* (Bitencourt, 2001; Almeida, 2012; Ceitil, 2007). O quadro que se segue sintetiza as principais diferenças:

Componentes	Lógica do posto de trabalho COMPETENCE	Lógica das competências COMPETENCY
Referência principal	A tarefa, o cargo	O indivíduo
Unidade de reconhecimento	O emprego prescrito	A aquisição de competências
Conceção da atividade humana	Separação entre o trabalho e o trabalhador	Confrontação aos acontecimentos
Palavra de ordem	Conformidade às exigências	Responsabilização dos trabalhadores
Ferramentas características	Métodos de classificação dos postos de trabalho, definição de postos	Entrevista individual de apreciação de desempenho, referencial de competências
Abordagem	Hard	Soft

Tabela 3 – A lógica do posto de trabalho e a lógica das competências

Adaptado de Almeida (2012) e Bitencourt (2011)

A gestão de competências pode ser encarada como um programa sistematizado e desenvolvido para a definição de perfis profissionais, capaz de orientar os esforços no sentido do planeamento, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização, das competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional. É seu objetivo minimizar o gap potencialmente existente entre o que os colaboradores são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). (Chiavenato, 2003; Brandão e Guimarães, 2001)

Jardim (2008:82) refere que gerir competências implica apelar à promoção da inteligência prática, fundamentada na mobilização do saber teórico, prático e metodológico: “o saber teórico que define a realidade a partir dela mesma, quando investido na ação, desdobra-se em saber técnico (define o que se deve fazer) e em saber metodológico (como se deve fazer); só a apropriação do conhecimento (saber) às ações de trabalho (saber agir) permite o desenvolvimento de competências, consequentemente o desenvolvimento das pessoas e a aquisição de benefícios para a organização (Bitencourt, 2001).

A gestão de competências não é mais do que um processo de aprendizagem organizacional, manifesto do desenvolvimento e integração de estratégias que permitem a obtenção de melhores resultados, através da participação efetiva das pessoas no processo de produção, aquisição e disseminação do conhecimento (Bitencourt, 2001; Ceitil, 2007).

A lógica das competências, enquanto fenómeno de mudança organizacional, vem incidir sobre uma nova forma de GRH no sentido de enquadrar os profissionais positivamente, enquanto *high performers* no desenvolvimento estratégico da organização, bem como fazê-los atribuir um novo significado ao trabalho por que passam a ser responsáveis. Serve, igualmente, a ausência de mecanismos eficazes de motivação dos trabalhadores através da instauração de um sistema motivador e de melhoria de performance dos indivíduos e das organizações (Ceitil, 2007; Almeida, 2012, Markus et al., 2005) porque:

- Respeita a uma nova organização do trabalho simples, reativa e inovadora, reunindo as pessoas em torno da tomada de iniciativa e responsabilidade, estruturadas em redes de ação
- os colaboradores conhecem, de uma forma simultaneamente precisa e evolutiva, as competências que têm necessidade de adquirir e desenvolver; a transparência do programa por recurso a uma linguagem organizacional comum, facilita o conhecimento dos trabalhadores sobre os resultados esperados e as competências consideradas chave pela organização
- A gestão de competências prediz os comportamentos futuros dos colaboradores com base no comportamento adequado para o qual são formados. Além do mais, a análise de comportamentos concretos que devem ser desempenhados num determinado posto de trabalho facilita a análise do *gap* que possa existir entre as competências requeridas e as existentes, acusando necessidades de formação
- Permite o alinhamento estratégico das políticas e práticas de RH em torno de uma métrica de performance comum: um sistema de GRH por competências facilita a ação integrada da GRH na organização, partindo da definição das suas competências chave e estendidas aos processos de *recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistemas de remuneração e compensação, planos de carreira, avaliação de desempenho e avaliação de potencial, análise e descrição de funções e saúde no trabalho.*
- a Direção de recursos humanos pode e deve consolidar os instrumentos para antecipar as necessidades de competências, de forma não burocrática e em conjunto com os colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2003), um programa de intervenção na ordem da gestão de competências comporta vários subsistemas, a saber: (1) mapeamento e descrição de competências, (2) mensuração de competências, (3) remuneração por competências (4) seleção por competências, (5) desenvolvimento de competências, (6) avaliação de desempenho por competências e (7) Plano de Desenvolvimento por competências.

Na medida das atividades desenvolvidas, a justificação teórica a elas associada, incidirá sobre o *Mapeamento e Descrição de competências, Seleção por*

competências e Avaliação de desempenho por competências, conforme descrito seguidamente.

2.2. Mapeamento e descrição de competências

O mapeamento de competências constitui a ferramenta basilar da gestão de competências, através da qual se procede à definição operacional e comportamental das competências assumidas como críticas pela organização (Chiavenato, 2003).

De acordo com Ienaga (1998, in Brandão e Bahry, 2005) o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências (organizacionais e profissionais) necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Brandão e Bahry (2005) identificam as principais técnicas utilizadas no mapeamento de competências, conforme descritas na tabela abaixo inscrita:

<p>Análise documental</p> <p>Guimarães et al. (2001)</p>	<p>Análise do conteúdo institucional da organização a fim da identificação de indicadores que permitem inferir sobre as competências relevantes para a concretização dos seus objetivos.</p>
<p>Entrevista</p> <p>Brandão et al. (2002), Carbone et al. (2005), Mattar (1996)</p>	<p>A entrevista é realizada aos indivíduos melhor conhecedores da organização e a quem são expostos os objetivos do estudo e a importância da sua colaboração;</p> <p>Permite identificar e descrever, na voz dos atores organizacionais entrevistados, as competências frequentemente mencionadas como relevantes para a organização;</p> <p>Implica questões como: que competências profissionais considera relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar a sua estratégia, os colaboradores devem ser capazes de quê? O que entende por desempenho competente?;</p> <p>A entrevista pode assumir a forma individual ou coletiva (<i>focus group</i>). Intervindo num <i>focus group</i> o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados;</p> <p>Esclarece enviesamentos percetivos adquiridos através da análise documental.</p>

<p>Técnicas de observação</p> <p>Viegas (1999), Mattar (1996)</p>	<p><i>Participante</i>, se o investigador atua como membro da equipa de trabalho</p> <p><i>Não-participante</i>, quando o investigador atua como espectador</p> <p>Permite observar <i>in locu</i> o exercício das competências que indivíduos e grupos expressam no trabalho e o seu grau de importância no exercício de uma atividade.</p>
<p>Questionário</p> <p>Brandão et al. (2001), Carbone et al. (2005)</p>	<p>O questionário, tendo por base as técnicas supracitadas, permite identificar e quantificar o grau de importância das competências relevantes para a organização. O processo compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação, por recurso à análise documental e/ou entrevista, das competências consideradas relevantes para a organização • Ordenação e descrição das competências, o que constituirá os itens do questionário • Definição de uma escala de avaliação da importância de cada item (ex.: escala de Linkert)

Tabela 4 – Técnicas de mapeamento de competências

Adaptado de Brandão e Bahry, 2005, pp. 184-188

Considerando que, na generalidade das situações, a identificação do PCC pressupõe uma análise primária dos documentos institucionais (Brandão e Bahry, 2005), conforme a necessidade e maior fiabilidade de informação organizacional, é possível a adoção consequente das restantes técnicas mencionadas, analisados os requisitos que lhes competem. Para efeitos de investigação, o conhecimento adquirido através da análise documental da organização relativo às áreas de atuação, objetivos estratégicos, valores e projetos desenvolvidos permite inferir sobre um conjunto de competências que adquire sustentabilidade teórica com base na entrevista realizada aos indivíduos melhor conhecedores do plano prático desenrolado sobre as atividades organizacionais e em conformidade com a estratégia da organização. O recurso às técnicas de observação é pertinente sempre que a permanência dos enviesamentos percetivos derivados da análise documental e da entrevista justifiquem o enquadramento do investigador *in locu* com o exercício das competências, junto dos participantes. O questionário facilita a quantificação do grau de importância concedido ao conjunto de competências observado pelo investigador.

O mapeamento de competências implica, igualmente, a definição e descrição das competências atualmente existentes na organização. Só assim é possível atuar sobre a diminuição do *gap* potencialmente existente a fim de ser permitido o desenvolvimento competente da organização.

Carbone et al. (2005, in Brandão e Bahry, 2005) afirma que a descrição das competências deve ser feita sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Esta tarefa respeita à elaboração do portefólio de competências-chave da organização, reunidas as competências organizacionais e profissionais que constam da resolução das suas atividades e promovidas no sentido do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

2.2.1. Portefólio de competências-chave específicas e transversais

Um portefólio de competências-chave (core competences) compreende o conjunto das competências requeridas pela organização, transversais e específicas, conducente ao desenvolvimento dos seus membros de acordo com os seus objetivos de atuação. A sua exequibilidade dependerá do nível de actualização das competências, ou seja, do enfoque do comportamento profissional nas competências-chave que garanta uma performance organizacional superior (Ceitil, 2007).

Na prática, compreende uma *descrição minuciosa, clara e sintética dos comportamentos* que os trabalhadores devem manifestar para o cumprimento do objectivo da competência, operacionalizados em *indicadores comportamentais* - conjunto de ações específicas que permitem à organização verificar a manifestação ou não das competências; *indicadores de medida* - permitem medir os comportamentos descritos nos indicadores comportamentais; e *instrumentos de medida* – instrumentos que permitem medir o nível de atualização das competências (até que ponto o comportamento do indivíduo cumpre verdadeiramente o objetivo da competência) (Silva, 2012; Ceitil, 2007).

Para que o processo se concretize, importa que a organização conheça as funções que constam da sua estrutura, de modo a identificar e analisar as que cumprem a realização da sua missão e que competências-chave lhes estão associadas. Não menos importante que identificá-las, importa medir a frequência da sua manifestação (nível de actualização de competência) para que o plano seja sucessivamente coerente, não só com a missão estratégica como também com os comportamentos competentes que se esperam ver desenvolvidos pelos membros.

De acordo com o modelo de intervenção em gestão de competências proposto pela CEGOC e enunciado em Ceitil (2007), a construção de um portefólio de competências-chave comporta, necessariamente, cinco fases distintas, a saber: identificação das competências-chave (fase 1), descrição do portefólio de competências-chave (fase 2), avaliação das competências (fase 3), definição dos plano de acção de desenvolvimento de competências (fase 4) e avaliação do desenvolvimento de competências (fase 5), descritas sucintamente na tabela seguinte:

Fase 1 <i>Identificação das competências-chave</i>	Identificam-se as competências (transversais e específicas) que a organização considera conduzem a comportamentos de excelência conformes ao seu plano estratégico de actuação
Fase 2 <i>Descrição do portefólio de competências-chave</i>	As competências são definidas e descritas para a elaboração de indicadores comportamentais, linhas orientadoras para a actualização das competências
Fase 3 <i>Avaliação das competências</i>	Determina-se o <i>gap</i> existente entre as competências efectivamente existentes e as requeridas e, por isso, definidas nas fases anteriores (é possível que, nesta fase, se recorra à construção de <i>assessment centres</i> para avaliação da performance individual em provas situacionais)
Fase 4 <i>Definição dos plano de acção de desenvolvimento de competências</i>	Depois de identificadas, definidas e avaliadas as competências conducentes a comportamentos de excelência, passa a ser possível a definição de planos de acção de desenvolvimento de competências como forma de rectificação do gap constatado por referência a dois tipos de factores fundamentais – pessoais e de

	<p>suporte - com o qual estabelecem uma relação de causalidade.</p> <p>Portanto, consideramos os factores de suporte como causa do gap sempre que não é possível o desenvolvimento superior da competência por qualquer falha associada aos procedimentos e instrumentos relacionados com a organização e o seu funcionamento normal (Ceitil, 2007: 125). Se a causa do gap se deve a factores pessoais, de que é exemplo, a formação do indivíduo, a sua resolução compreende o desenvolvimento de um plano individual de competências</p>
<p>Fase 5</p> <p><i>Avaliação do desenvolvimento de competências</i></p>	<p>Respeita à avaliação da eficácia do plano de desenvolvimento de competências, ou seja, o alinhamento rigoroso das competências-chave com os desígnios estratégicos da organização (Ceitil, 2007).</p>

Tabela 5 – Metodologia de gestão de competências segundo o Modelo CEGOC

Adaptado de Ceitil, 2007, pp. 122

Varão e Vieira (in Ceitil, 2007) apresentam um modelo de intervenção em gestão de competências conducente à construção de base de um portefólio de competências-chave, passível de ser ajustado a contextos organizacionais diferenciados.

O modelo enunciado comporta quatro fases metodológicas distintas e sequenciais, sendo que as questões-chave a estas associadas, são apresentadas na próxima tabela:

<p>1. Identificação das competências-chave</p>	<p>Compreende a identificação das competências transversais e específicas que garantam o sucesso da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que competências-chave é que a minha organização necessita para garantir o seu sucesso? • Quais são as competências-chave que todos os colaboradores devem manifestar? • Quais são as competências-chave, que pela natureza dos processos ou projetos, só alguns devem manifestar?
<p>2. Descrição do portefólio</p>	<p>Procede-se a definição e descrição das competências chave em termos de indicadores comportamentais, sob a tentativa de garantir que os resultados da manifestação das competências por parte dos colaboradores constituam</p>

competências-chave	um input requerido pela estratégia e objectivos da organização. <ul style="list-style-type: none"> • Como garantir que os resultados da manifestação das competências dos colaboradores constituem um input requerido pela estratégia da organização?
3. Definição dos perfis individuais de competências	Respeita à personalização do portefólio de competências chave sobre cada colaborador <ul style="list-style-type: none"> • Como personalizo a gestão de competências por cada um dos colaboradores?
4. Alinhamento com as políticas da gestão de recursos humanos	Compreende a operacionalização do portefólio em termos do seu alinhamento estratégico com as atividades do departamento de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Como garantir a gestão integrada e estratégica de recursos humanos?

Tabela 6 – Modelo de intervenção em gestão de competências segundo Varão e Vieira

Adaptado de Ceitil, 2007, pp. 132

De acordo com Ceitil (2007), a exequibilidade deste modelo implica considerar uma análise minuciosa de cada uma das suas fases, conforme explicitado seguidamente:

- **Fase 1 – Identificação do portefólio de competências-chave transversais e específicas**

Respeita à identificação dos *clusters* (competências transversais) e das famílias funcionais (competências específicas), pressupondo a adoção de uma, de duas perspetivas, relativas ao alinhamento da gestão de recursos humanos com a estratégia da organização - *Top Down*, se a missão e estratégia da organização forem explícitas; *Bottom-Up*, em caso contrário, reconhecidas as perdas de alinhamento entre o portefólio e as finalidades da gestão de competências (Ceitil, 2007).

A figura seguinte ilustra, para os dois cenários, os passos a trabalhar na identificação do portefólio:

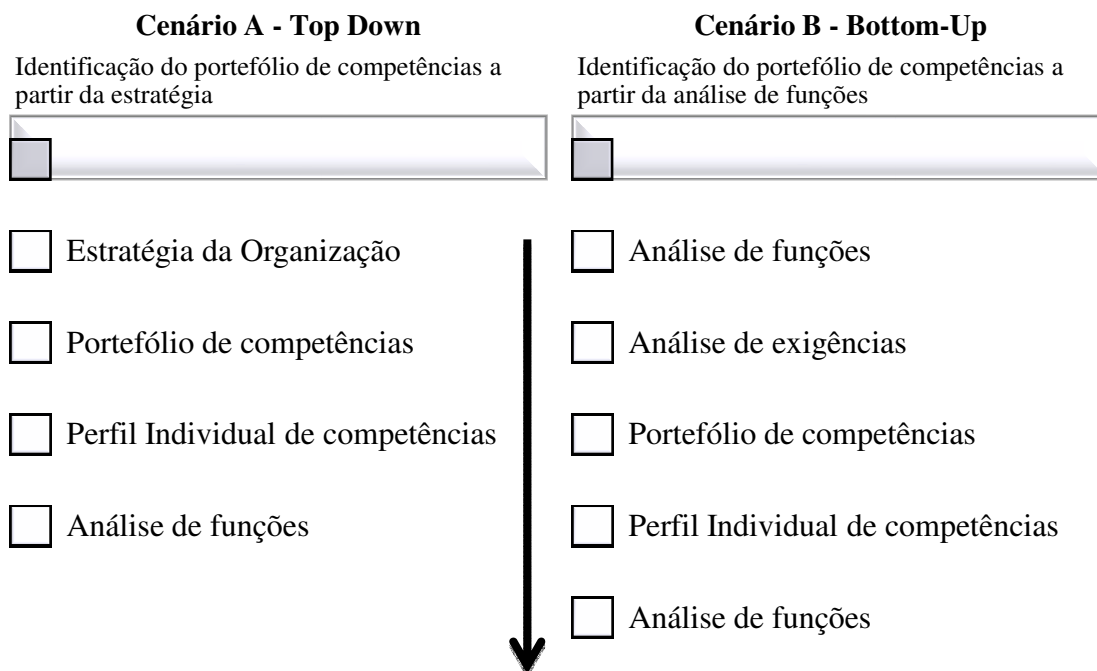


Figura 1 – Perspetiva Top Down e perspetiva Bottom-Up

Fonte: Ceitil, 2007, pp. 134

Reconhecida a gestão de competências como um processo que permite atuar sobre a consistência interna dos objetivos estratégicos organizacionais com os comportamentos que os colaboradores devem manifestar nesse sentido (Brandão e Guimarães, 2001; Ceitil, 2007; Jardim, 2008), a perspetiva *Top Down* afigura-se como a mais congruente neste aspeto: a explicitação das especificidades da missão e da estratégia da organização permitem delinear as competências individuais que devem emergir na organização para assegurar a sua capacidade estratégica (Ceitil, 2007).

Conforme referido, na ausência de uma missão ou estratégia explícitas, adotar-se-á a perspetiva *Bottom-Up*. Segundo esta, o processo de identificação do portefólio de competências-chave pressupõe a sua génese na análise de funções.

A análise de funções compreende fazer corresponder a cada tarefa as ações/comportamentos associados ao sucesso na função, fundamental aos processos de identificação e avaliação de competências (Ceitil, 2007). Implica recolher informações

sobre o conteúdo e o contexto envolvente de uma função, determinar os padrões a alcançar e as atividades específicas a desempenhar (Cunha et al., 2010, in Silva, 2012).

A análise de funções deve ser distinguida da descrição de funções. Enquanto que a descrição de funções é prescritiva e inflexível, conferindo legitimidade ao colaborador para executar unicamente as tarefas inerentes à sua função, a análise de funções consiste em reunir, analisar e estabelecer informações sobre o conteúdo do trabalho que, incidindo sobre o que é esperado ser feito pelo titular da função, fornece dados importantes para os processos de R&S, desenvolvimento e formação e avaliação de desempenho (Amstrong, 2009, in Silva, 2012).

A volatilidade do contexto organizacional justifica que a análise de funções deva ser feita de forma sistemática e contínua, de maneira a garantir a adequabilidade das funções ao próprio desenvolvimento competente dos colaboradores.

A definição das competências específicas das famílias funcionais inicia-se sempre com uma análise de funções (Ceitil, 2007)

- **Fase 2 – Definição operacional do portefólio de competências-chave**

Compreende a definição e operacionalização das competências em termos de indicadores comportamentais, indicadores de medida e sistemas de medida

- **Fase 3 – Definição dos perfis individuais de competências requeridas (PIC's)**

Procede-se à definição das competências-chave requeridas (retiradas do portefólio de competências-chave, quer dos *clusters*, quer da família funcional à qual pertence cada uma das funções) e dos níveis de atualização das competências (NAC's), para cada função.

O manual dos PIC's constituindo um instrumento de trabalho, deve obedecer à seguinte estrutura:

- Agrupados por áreas funcionais

- Identificação das funções por área funcional
- Ordenação das funções de acordo com o organograma da organização
- Ordenação primária segundo os clusters (competências transversais) e, posteriormente, segundo as competências específicas da família funcional afeta.
- **Fase 4 – Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos**

A gestão de competências proporciona um duplo alinhamento das políticas e processos que completam a função de recursos humanos no plano organizacional: não só ao nível da estratégia da organização aquando da identificação do portefólio, mas também ao nível da aquisição de um sistema integrado da GRH

Este novo enquadramento da função de recursos humanos no plano organizacional:

- Garante entendimento da gestão de competências como uma prática evidente, clara e instrumental, fator preponderante na redução da incerteza e do ceticismo dos demais atores organizacionais (Ceitil, 2007)
- Garante o cumprimento dos objetivos definidos para a GRH através da descentralização da gestão executiva de pessoas (Ceitil, 2007)
- Favorece a autonomia, a individualização e a co-responsabilidade dos colaboradores pelo seu desenvolvimento e pelos resultados alcançados, manifesto da performance organizacional (Almeida, 2012)
- Evita a prática da incompetência hábil, na medida em que os processos e práticas devem ser sucessivamente revistos e atualizados de forma a garantir o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores em conformidade com os objetivos traçados pela organização (Bientcourt, 2001)

A figura seguinte ilustra o novo sistema de GRH baseado na lógica das competências, enunciados os seus principais subsistemas:



Figura 2 – Sistema de GRH por competências

Adaptado de Ceitil, 2007, pp. 149-179 e Brandão e Guimarães, 2001

Para o projeto delineado, a incidência teórica vinculada ao portefólio de competências-chave desenvolvido, manifestar-se-á sobre os sistemas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho por competências.

2.3. Seleção por competências

A gestão das competências, conforme referenciado anteriormente, potenciou uma reforma significativa ao nível do alinhamento das políticas e processos de recursos humanos conformes não só aos objetivos estratégicos organizacionais como também ao nível do próprio funcionamento sistémico dos processos que integram este departamento específico. O sistema de R&S não constitui exceção.

Reis (2012), citado por Neves e Costa (2012) define o processo de recrutamento como o conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos utilizados com vista a atrair candidatos potencialmente qualificados com características iguais ou próximas do perfil pretendido e, por isso, com capacidades para ocupar cargos na organização. Por sua vez, a seleção respeita ao processo desenvolvido pelas organizações para suportar a tomada de decisão na escolha da(s) pessoa (s), dentro de um grupo de candidatos, para o desempenho de uma função (Bártolo-Ribeiro, 2012, in Neves e Costa, 2012).

Compreende-se que o R&S é tomado como o processo através do qual é possível, respetivamente, procurar e obter um conjunto de candidatos em número e qualidade adequados às necessidades da função/organização, e prever e escolher o candidato que melhor se ajusta aos requisitos funcionais/organizacionais.

De acordo com Ribeiro (1996), o processo de R&S manifesta-se, de forma faseada e sequencial, partindo da análise e descrição de funções como forma de determinar a necessidade e o perfil dos recursos humanos a recrutar e selecionar para a organização, conforme ilustrado na figura que se segue:

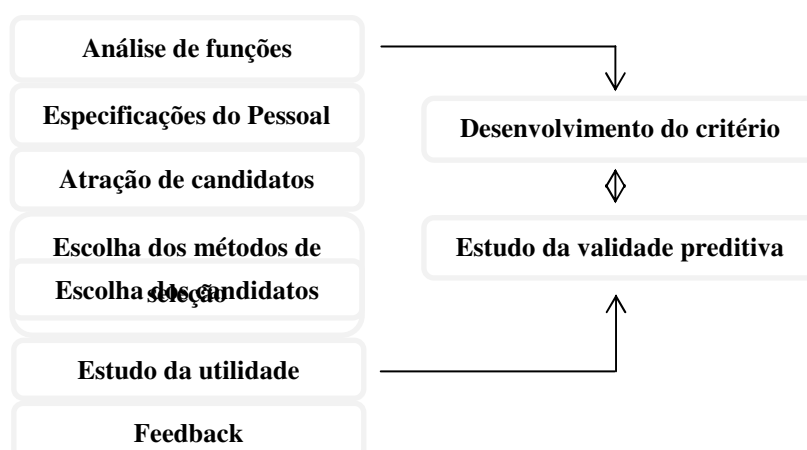


Figura 3 – Recrutamento e Seleção por análise de funções

Adaptado de Ribeiro, 1996.

Acontece que a atual visão sobre o processo de R&S, díspar do modelo proposto por Ribeiro (1996), na medida em que não parte da análise e descrição de funções, compreende a seleção por competências como uma metodologia que tem por base a elaboração de um perfil de competências exigidas para cada cargo individualmente sendo que, fundamentada em factos reais e mensuráveis, permite objetivar e fiabilizar o processo, garantindo a adequação do indivíduo ao que a organização espera que ele faça (Orelo, 2012). Enquanto que, nos modelos tradicionais, a elaboração do perfil se baseava na descrição dos cargos, atualmente, e não desconsiderando a análise do cargo para a seleção de competências, procede-se ao mapeamento do conjunto de saberes individuais (saber, saber-fazer e saber-ser) a requerer aos indivíduos em prol da prossecução das competências organizacionais (*core competencies*) (Carvalho et al., 2008, in Orelo, 2012).

Ceitol (2007) menciona os principais objetivos do sistema de R&S sob a análise da gestão de competências:

- Recrutar recursos humanos com o perfil de competências requerido pelo portefólio de competências-chave da organização
- Recrutar recursos humanos de acordo com as necessidades da gestão, fundamentadas e em sintonia com o planeamento de RH

- Recrutar RH a partir de critérios, procedimentos e responsabilidade claramente definidas, assentes em técnicas e metodologias de avaliação com base científica

A concretização dos objetivos supracitadas compreende a definição prévia de:

- Perfis de recrutamento (internos ou externos) coerentes com os perfis individuais de competências
- Metodologias de recrutamento que permitam medir as características presentes ao nível da cadeia de valor das competências-chave para o exercício da função

As etapas metodológicas que integram o sistema de R&S, sob a visão da gestão de competências, encontram-se descritas na tabela 7:

Definição da política de R&S	Conjunto de princípios e objetivos que se pretendem alcançar com o R&S, garantindo o seu alinhamento com o portefólio de competências-chave e os requisitos técnicos e metodológicos necessários à sua operacionalização.
Definição do Manual de procedimentos de R&S	Definição dos procedimentos que, devidamente descritos, de forma clara, garantam o sucesso na alocação dos novos colaboradores <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano de R&S • Constituição do processo de R&S • Avaliação do processo de R&S
Metodologias de R&S	Definem-se com o intuito de avaliar, nos candidatos, as características que estão na cadeia de valor das competências-chave requeridas para o exercício de determinada função.
Treino em R&S	Utilização correta do conjunto de técnicas necessárias à prossecução da política e processo de R&S.

Tabela 7 – Etapas metodológicas da instauração de um sistema de Recrutamento e Seleção

Adaptado de Ceitil, 2007, pp. 154-156

2.4. Avaliação de desempenho por competências

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho e a gestão de competências são duas ciências complementares inerentes à gestão estratégica de RH, a partir do momento em que existe a necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com as competências ou o desempenho da organização, influenciando-se mutuamente.

Caetano (2012) define a AD como a prática de gestão de pessoas em que se faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores de uma organização durante um determinado período de tempo (in Neves e Costa, 2012). Acrescenta que a AD deve permitir identificar, observar, medir, apreciar e desenvolver o desempenho dos indivíduos de modo a ser consistente com os objetivos da organização. Almeida (2012) refere que as atividades da GRH devem contribuir para o aprimoramento da performance ou das competências da organização, incumbindo-lhe a avaliação da contribuição de cada trabalhador para a concretização dos seus objetivos.

A AD por competências potencia uma série de objetivos, conforme descritos seguidamente:

- Constitui uma fonte de informação valiosa relativa ao nível de competência dos colaboradores e permite determinar se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores está alinhado com o perfil ideal exigido pelos cargos.
- Permite estimar o aproveitamento e o potencial de cada um, assumindo a possibilidade de necessidades de formação (Chiavenato, 2003; Ivancevich, 2008).
- Pressupondo o alinhamento das necessidades da organização com os objetivos dos indivíduos, a AD permite sinalizar as ações que aumentam o comprometimento e a motivação das pessoas, bem como possíveis ajustamentos ao nível das práticas e políticas da gestão no sentido de uma maior satisfação, tomada de iniciativa e responsabilização dos colaboradores (Lima, 2011; Ivancevich, 2008)

- Promovendo a prática da autoavaliação, incentiva nos colaboradores o interesse pelo seu auto-desenvolvimento, pessoal e profissional (Ceitil, 2007; Lima, 2011)
- Permite identificar as capacidades para o exercício de funções de maiores exigências e responsabilidades (Ceitil, 2007)
- Permite valorizar e recompensar o desempenho e mérito profissional dos colaboradores no alcance dos objetivos e metas definidas (Ceitil, 2007)
- Se assumir uma linguagem transparente e permanente sobre os níveis de eficiência e desempenho individual e grupal atingidos ou a atingir, providenciará um clima de confiança propício a melhorar o nível de comunicação e a eficácia de cada unidade organizativa da organização (Ceitil, 2007; Ivancevich, 2008)
- Permite a melhoria da performance profissional e organizacional conducente ao desenvolvimento das pessoas num sentido mais amplo, com o objetivo de potenciar valor económico e social ao indivíduo e à organização (Brandão e Guimarães, 2001).

Segundo Ceitil (2007) a integração da gestão de competências no domínio da AD por competências, compreende:

- Existência de critérios de avaliação coerentes com os indicadores comportamentais definidos no portefólio de competências-chave
- Avaliação multi-focal através da instrumentalização dos sistemas de AD em torno de um feedback mais objetivo que atravessa a estrutura organizativa da organização comprometida com o desempenho do colaborador
- Enfoque das práticas de AD na promoção do desenvolvimento de competências através da formação. Os desvios constatados aquando da instauração do sistema de AD e os resultados detetados, devem motivar o seu alinhamento estratégico aos processos de formação e desenvolvimento.

Segundo Lima (2011), a AD pode ser operacionalizada segundo diferentes métodos, não mutuamente exclusivos, conforme referenciado na tabela abaixo inscrita:

Narrativa avaliativa	Compreende a narração, por parte do avaliador, das vantagens e desvantagens do desempenho real do colaborador.
Escala Gráfica	Recorre-se a um formulário que permite a listagem de uma série de fatores de avaliação aos quais é associada uma escala gráfica de medição. (Ex.: <i>checklist</i> de observação comportamental)
Escolha forçada	Partindo de uma série de afirmações conducentes a atitudes comportamentais, o avaliador toma a obrigação de seleccionar as que melhor se adequam ao desempenho do colaborador.
Entrevista de avaliação	Respeita a uma entrevista de avaliação do desempenho do colaborador, relativa às causas e motivos que o conduziram.
Incidentes críticos	Implica a definição de métricas de desempenho eficaz e/ou ineficaz do colaborador, a fim do reforço das primeiras e da extinção das segundas.
Comparação com os pares	Baseia-se na comparação do indivíduo a um ou mais indivíduos assumindo, por isso, a forma individual, grupal e/ou organizacional.
Auto-avaliação	O colaborador procede a uma análise individual sobre o seu próprio desempenho.
Avaliação pelos resultados	Compreende a comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados.
Método misto	O recurso ao método misto justifica-se sempre que a complexidade da estrutura organizacional implica o uso de diferentes métodos de avaliação de desempenho.
Avaliação 360°	Técnica através da qual os participantes do programa recebem, simultaneamente, avaliações dos seus subordinados, pares e superiores.

Tabela 8 – Métodos de Avaliação de Desempenho

Adaptado de Lima, 2011, pp. 17-21

Ceitil (2007) refere que o processo de escolha e aplicação do modelo de avaliação de desempenho por competências deve ser feito sob consideração de duas premissas fundamentais que, sustentadas no PCC elaborado, são enunciadas na tabela 9:

PREMISSA	Modelo Aconselhável		
1. Os indicadores comportamentais e os indicadores e sistemas de medida, estão definidos e são viáveis.	Modelo da Negociação e Desenvolvimento de Competências		Avaliação de competências com base nos objetivos de performance definidos nos indicadores de medida de cada uma das competências-chave do perfil de competências (requerido ou existente) do colaborador
2. Apenas os indicadores comportamentais foram definidos.	Feedback 360°		Modelo de avaliação de competências assente no feedback relativamente a um perfil de competências requerido ao colaborador por um conjunto de avaliadores localizados na sua esfera de ação.
	Modelo Misto	Objetivos	Modelo de AD baseado na negociação e alcance de objetivos associados à missão da função e/ou objetivos globais e departamentais.
		Competências	Modelo de AD baseado na manifestação das competências requeridas pelo perfil de competências-chave, avaliadas pelos superiores e/ou auto-avaliação.

Tabela 9 – Seleção do modelo de AD com base no portefólio de competências-chave

Adaptado de Ceitil, 2007, pp. 159

Capítulo III – CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO

1. Enquadramento do estágio

O estágio realizado foi promovido pela Academia de Competências (AC), subsecção do Serviço de Relações Externas e Integração Académica da FEP (SEREIA).

Constituem objetivos do SEREIA:

- Reforçar a relação com instituições empresariais, sociais, políticas e económicas
- Estabelecer parcerias e protocolos com instituições/empresas
- Reforçar o sentido de pertença e ligação à FEP dos diplomados de várias gerações
- Facilitar a integração profissional dos diplomados da FEP
- Facilitar a integração académica dos estudantes
- Promover o bem-estar psicossocial dos estudantes
- Promover nos estudantes o desenvolvimento de competências pessoais e sociais exigidas aos profissionais de excelência

O papel da AC reforça o último objetivo supracitado, a par do desenvolvimento de atitudes de cidadania e responsabilidade social nos estudantes. São suas funções:

- Promover ações de formação de curta duração para o desenvolvimento pessoal e social e de preparação dos estudantes face a processos de recrutamento e transição para o mercado de trabalho
- Atuar no sentido da gestão e dinamização dos vários grupos que integram a AC
- Prestar consultoria a organismos de estudantes de forma a criar sinergias e garantir uma atuação concertada com o exterior

Estes serviços não podem ser avaliados independentemente do seu contexto de atuação, nomeadamente, o ensino superior, em particular, a FEP.

É sabido que a função do ensino superior deve ser superior à visão tradicional assente na ministração de conhecimentos sendo que, para isso, devem ser criadas estruturas de apoio ao estudante, inovadores do ponto de vista do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Exige-se às instituições do ensino superior uma resposta adequada aos tempos atuais e à satisfação das necessidades efetivas dos estudantes devendo fomentar-

se a aquisição de competências profissionais transversais ao longo de todo o itinerário formativo, nem definitiva nem completa, mas ajustada ao mercado de trabalho vigente.

Atuar sobre esta realidade, constitui missão não só da Academia de Competências mas também do EXUP: investir progressivamente na gestão e desenvolvimento de competências e aprendizagens dos seus colaboradores, inculcando-lhes a necessidade de participação ativa, envolvimento e comprometimento, por acumulação de novas experiências profissionais e académicas, de forma criativa, inovadora e abrangente.

O estágio realizado teve a duração de quatro meses, compreendido entre Janeiro e Maio de 2013. As atividades desenvolvidas decorreram no departamento do SEREIA sob a monitorização da Dra. Márcia Gonçalves, coordenadora da Academia de Competências.

2. Unidade de análise do estágio

O estudo realizado incidiu sobre o EXUP, organização estudantil sediada na FEP, promotora de atividades monitorizadas pelo SEREIA.

Anteriormente denominada NEV, a sigla EXUP resulta de um processo de *rebranding* realizado no ano de 2012, como forma de melhor ajustar o tipo e número crescente de projetos desenvolvidas pela organização aos objetivos inerentes às suas áreas de atuação, a saber: Comunidade FEP, Responsabilidade Social e Escolas.

De um ponto de vista mais descritivo e interpretativo, no que respeita ao conhecimento e interligação das áreas de atuação da organização com os projetos desenvolvidos (Anexo 3), importa-nos a informação:

- a) O EXUP atua ao nível da Comunidade FEP no sentido da promoção do sucesso escolar no ensino superior, prestando apoio pedagógico aos estudantes da FEP sob a forma de apoio académico, realização de debates e conferências de acordo com os temas abordados a nível curricular. É, ainda, responsabilidade desta área a promoção de atividades de integração e acolhimento junto de estudantes estrangeiros.

- b) No âmbito da Responsabilidade Social, o EXUP promove a participação ativa e socialmente responsável dos seus membros em atividades de consultoria gratuita em IPSS e/ou ONG's.
- c) A área Escolas compreendendo, por base, a prevenção do abandono escolar no ensino secundário e a motivação para a progressão nos estudos a nível do ensino superior, promove atividades de aproximação desses alunos ao meio universitário apoiadas no esclarecimento de expectativas dos potenciais candidatos à FEP bem como na clarificação das áreas de saída profissional.

Depreende-se que os objetivos estratégicos da organização, conforme referenciados na próxima tabela, sejam:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EXUP	
COMUNIDADE FEP	Promover o sucesso escolar no ensino superior
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Promover a participação ativa e socialmente responsável
ESCOLAS	Prevenir o abandono escolar no ensino secundário

Tabela 10 – Objetivos estratégicos do EXUP

De acordo com a Proposta de Rebranding do EXUP definida para 2012 (Anexo 2), a missão do EXUP tem como principal enfoque a valorização das competências dos seus membros e a concretização de novas experiências, quer a nível profissional, quer a nível académico. O crescimento e a maior visibilidade da organização concedidos pela abrangência dos seus projetos junto e fora da Comunidade FEP, contribuíram para a definição da atual missão do EXUP:

“O EXUP investe progressivamente na gestão e desenvolvimento de competências e aprendizagens dos seus colaboradores, incutindo-lhes a necessidade de participação ativa não remunerada, envolvimento e comprometimento, por acumulação de novas experiências profissionais e académicas, de forma criativa, inovadora e abrangente”

Os valores da organização compreendem o trabalho em equipa, a proatividade, o profissionalismo, a flexibilidade, o empreendedorismo e a inovação.

O EXUP possui cinco departamentos funcionais a que estão alocados trinta colaboradores ativos, sendo que a sua grande maioria frequenta as licenciaturas de Gestão e/ou Economia na FEP. O organograma da organização respeita à seguinte figura:

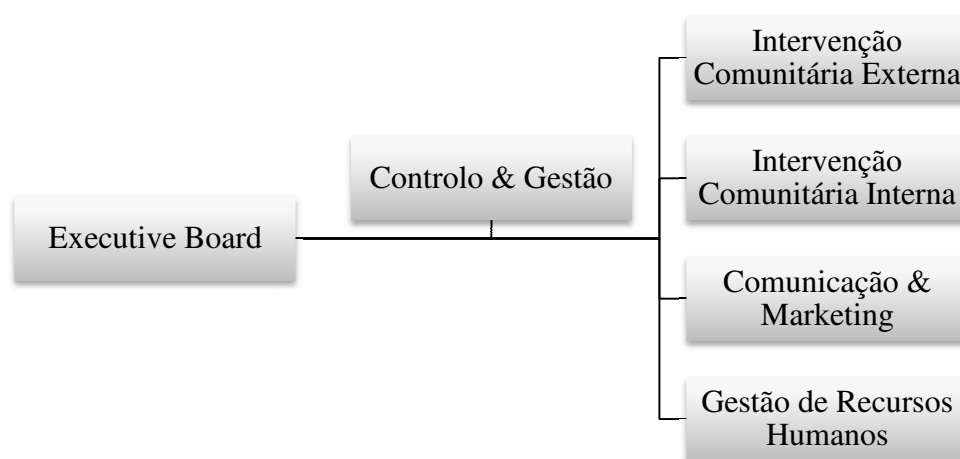


Figura 4 – Organograma EXUP

3. Objetivos gerais e objetivos específicos do estágio

O estágio realizado é consequência da definição de uma série de objetivos gerais, do ponto de vista pessoal e profissional, e de objetivos específicos e, por isso, conducentes às atividades desenvolvidas.

Do ponto de vista geral, importa referir:

- Consolidação e colocação em prática dos conhecimentos adquiridos durante a formação académica
- Aquisição de novos conhecimentos, capacidades e competências complementares à formação académica
- Aquisição de experiência profissional, autonomia e métodos de trabalho fundamentais ao aumento da confiança, motivação para novos desafios e desenvolvimento do espírito crítico de modo a proporcionar uma melhor

integração no futuro profissional

- Garantia da atualização de saberes em matéria de gestão de competências

Constituem objetivos específicos do estágio:

- Planeamento e implementação de um portefólio de competências-chave
- Adaptação do portefólio de competências-chave ao sistema de avaliação de desempenho do EXUP a fim da identificação das áreas de formação e desenvolvimento de competências identificadas como prioritárias
- Proposta e implementação de um manual de recrutamento e seleção
- Garantir a prossecução de um acompanhamento personalizado em matéria de desenvolvimento de competências, pessoais e profissionais, dos membros do EXUP

O capítulo que se segue aborda os objetivos específicos supracitados de acordo com os métodos metodológicos abordados para a sua concretização.

Capítulo IV - METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se modelo teórico utilizado, a estratégia metodológica adotada e a justificação para a sua escolha. Descrevem-se os instrumentos de recolha de informação e os procedimentos adotados para a análise dos dados.

Recorde-se que o principal objetivo do projeto compreendeu a construção de um portefólio de competências-chave, específicas e transversais, passíveis de observação, desenvolvimento e avaliação compatíveis com as atividades desenvolvidas pelo EXUP.

1. Modelo teórico – o modelo metodológico de intervenção em gestão de competências proposto pela CEGOC e por Varão e Vieira

A base teórica do modelo de intervenção em gestão de competências conducente à construção do PCC do EXUP, reside nas propostas apresentadas pela CEGOC, empresa de formação profissional e por Varão e Vieira (in Ceitil, 2007) que, descritas teoricamente no segundo capítulo, surgem agora esquematizadas, de forma faseada e sequencial:

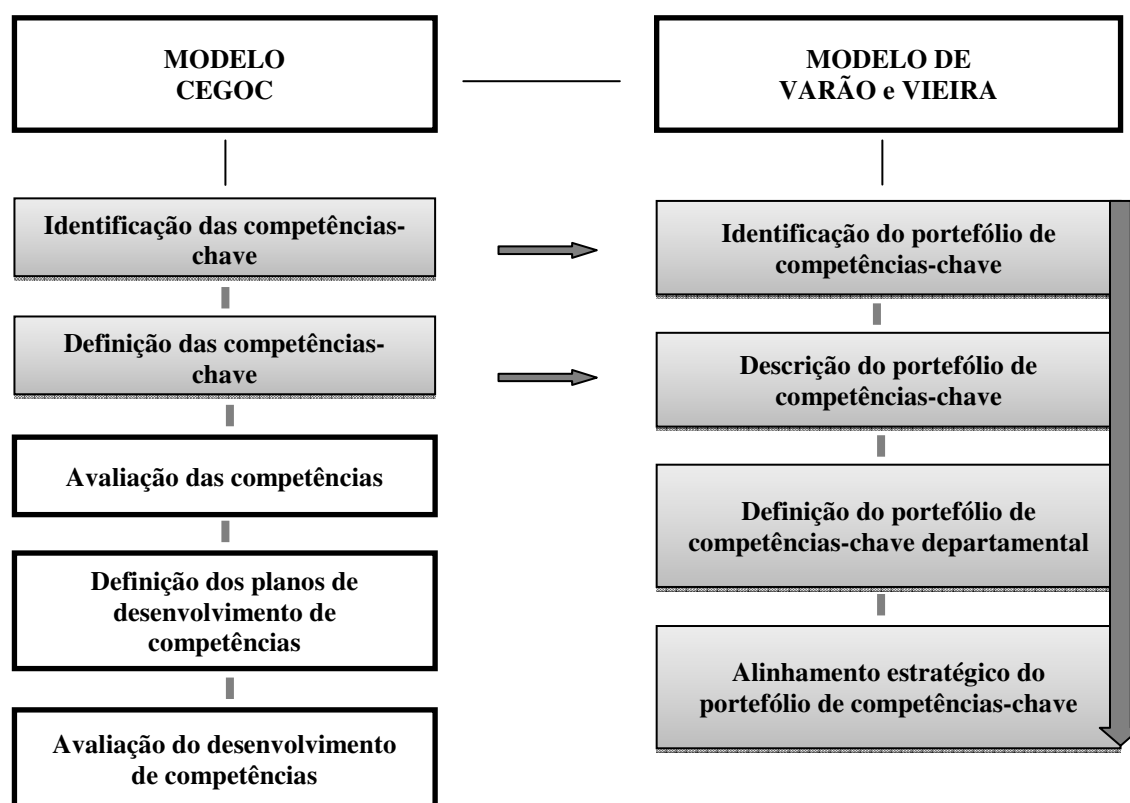


Figura 5 – Modelo teórico de intervenção em gestão de competências EXUP

Perspetiva-se que a resolução prática do modelo teórico utilizado seja entendida de acordo com os objetivos traçados para as atividades desenvolvidas durante o estágio. Deste modo, o processo de identificação e descrição das competências-chave do EXUP substancia-se no PCC EXUP, objetivo prioritário do estudo elaborado. Por outro lado, o alinhamento estratégico do PCC é conducente à elaboração dos manuais de Recrutamento e Seleção EXUP e de Avaliação de Desempenho EXUP.

2. A investigação-ação

A aplicação do quadro teórico abordado para a formulação do portefólio de competências chave definido para o EXUP implicou o recurso à estratégia metodológica baseada na Investigação-Ação por se tratar de uma metodologia de pesquisa essencialmente prática e aplicada a contextos de resolução de problemas reais (Coutinho et al., 2009) e por se considerar um campo de estudo que não foi pré-estruturado ou operacionalizado de antemão (Poupart in Lessard-Hébert et., 2008: 99 in Silva, 2012). Consequentemente, a pertinência deste trabalho justifica o recurso à investigação-ação por se procurar dar resposta à necessidade de "produzir conhecimento, modificar a realidade e transformar os atores" (Coutinho et al., 2009: 363) através da adoção e investigação de novos métodos e estratégias de aprendizagem bem como a aquisição de novas atitudes e valores (Sousa, 2005).

Coutinho et al. (2009) fazem referência a cinco características fundamentais deste tipo de metodologia: *participativa e colaborativa* na medida em que todos são implicados no processo, tanto os membros (co-executores) como o investigador (co-investigador), interessados no problema prático e na melhoria da realidade; *prática e interventiva* – não se limitando ao corpo teórico do problema, a descrever uma dada realidade, procura intervir nela, mudando-a; *cíclica* – envolvendo-se numa espiral de ciclos, nos quais as descobertas iniciais geram possibilidades de mudança a implementar e avaliar com a introdução de novos ciclos, a investigação favorece um permanente entrelaçar entre teoria e prática; *crítica*, uma vez que a comunidade crítica dos participantes não procura apenas melhores práticas no seu trabalho sendo que, enquanto agentes de mudança, não só mudam o seu ambiente como são transformados no processo; e *auto-avaliativa* na

medida em que as modificações são continuamente avaliadas, numa perspectiva de adaptabilidade e de produção de novos conhecimentos.

O somatório destas características fomenta o misto de capacidade de resposta e de rigor nos requisitos da investigação e da acção, proporciona uma ampla participação geradora de responsabilidade e envolvimento e induz a mudanças inesperadas conducentes a processos inovadores (Baskerville, 1999; Santos et al, 2004, in Fernandes, 2006). Em concordância com o seu duplo objectivo (acção e investigação), este tipo de metodologia, ao centrar-se na prática e na melhoria das estratégias utilizadas, contribui para uma maior eficácia organizacional facilitando a obtenção de resultados bem como o aperfeiçoamento das pessoas e grupos com que trabalha (Brown e McIntyre, 1998, citado por Chagas, 2005, in Fernandes, 2006).

Tratando-se de um projeto de ação e por obediência ao seu duplo objetivo, a Investigação-Ação compreende um conjunto de fases que se desenvolvem de forma contínua e cíclica, e por obediência à seguinte sequência: planificação, ação, observação (avaliação) e reflexão (teorização). Compreende-se que uma investigação parte sempre de uma ideia geral a propósito de um tema ou problema relevante para o qual é traçado um plano de ação (Coutinho et al., 2009: 365). Reconhecido e avaliado o seu potencial e as suas limitações parte-se para a ação. Observam-se os efeitos da ação revestidos da necessária contextualização e reflete-se sobre esses resultados, o que serve de ponto de partida para uma nova planificação. No fundo, e segundo Matos (2004) a Investigação-Ação é uma metodologia dinâmica, uma espiral de planeamento e ação e busca de factos sobre os resultados das ações tomadas, um ciclo de análise e reconceptualização do problema, planeando a intervenção, implementando o plano e avaliando a eficácia da intervenção.

Não sendo uma característica particular deste tipo de metodologia, também a Investigação-Ação apresenta diferentes formas de se realizar, dependendo das situações, dos contextos, das pessoas e das condições em que se processa, o que permite a sua categorização em três modalidades distintas: *técnica*, *prática* e *emancipadora*, conforme descrito na tabela 11:

Modalidades	Objetivos	Papel do investigador	Conhecimento gerado	Formas de ação	Nível de participação
Técnica	Melhorar as ações e a eficácia do sistema	Especialista externo	Técnico	Sobre a ação	Cooptação
Prática	Compreender a realidade	Papel Socrático	Prático	Para a ação	Cooperação
Emancipadora	Participar na transformação social	Moderador do processo	Emancipatório	Pela ação	Colaboração

Tabela 11 – Modalidades da Investigação-Ação

Adaptado de Coutinho et al., 2009, pp. 364

3. Instrumentos de recolha dos dados

De acordo com Coutinho et al. (2009), o conjunto de técnicas e instrumentos de recolha de dados pode ser dividido em três categorias: *técnicas baseadas na observação* (centradas no investigador que observa presencialmente o fenómeno em estudo), *técnicas baseadas na conversação* (centradas na perspetiva dos participantes, enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interação) e *análise de documentos* (pesquisa e análise de documentos escritos e que constituem fonte de informação relevante).

Segundo Silva (2012), a investigação qualitativa é composta por diferentes técnicas através das quais a recolha de dados pode ser instrumentada por *inquéritos* (*entrevista*, se a recolha de dados for feita oralmente e *questionário*, se a recolha de dados assumir a forma escrita), *observação* (formal e sistemática ou participante) e *análise documental*.

No seguimento das modalidades de investigação-ação, técnica e prática, adotadas para prossecução do PCC EXUP, justificou-se a adoção de duas das técnicas supracitadas. Foi necessário o recurso à técnica de análise documental “no sentido da recolha e análise de informação imprescindível ao conhecimento de determinado local ou situação” (Silva, 2012), neste caso, no âmbito do conhecimento da organização e respetivas atividades e áreas de atuação, informação acessível no Dossier Voluntário EXUP (Anexo 1), Proposta de Rebranding (Anexo 2) e no site da organização. Intercedeu-se, igualmente, na elaboração de uma entrevista semiestruturada (Anexo 4), definido um guião de questões pré-definidas apenas como orientação, através da qual se

procedeu à recolha de “dados válidos sobre as opiniões e ideias dos sujeitos entrevistados” (Lessard-Hébert et al., 2008: 156), complementares à informação recolhida dos documentos e site institucionais.

Os procedimentos associados à aplicação das técnicas mencionadas, descrevem-se seguidamente.

4. Procedimentos para a análise dos dados

Considerando que o principal objetivo do projeto desenvolvido compreendia o definição e institucionalização do portefólio de competências-chave, específicas e transversais no EXUP, importa atender às fases metodológicas adotadas a fim da sua prossecução:

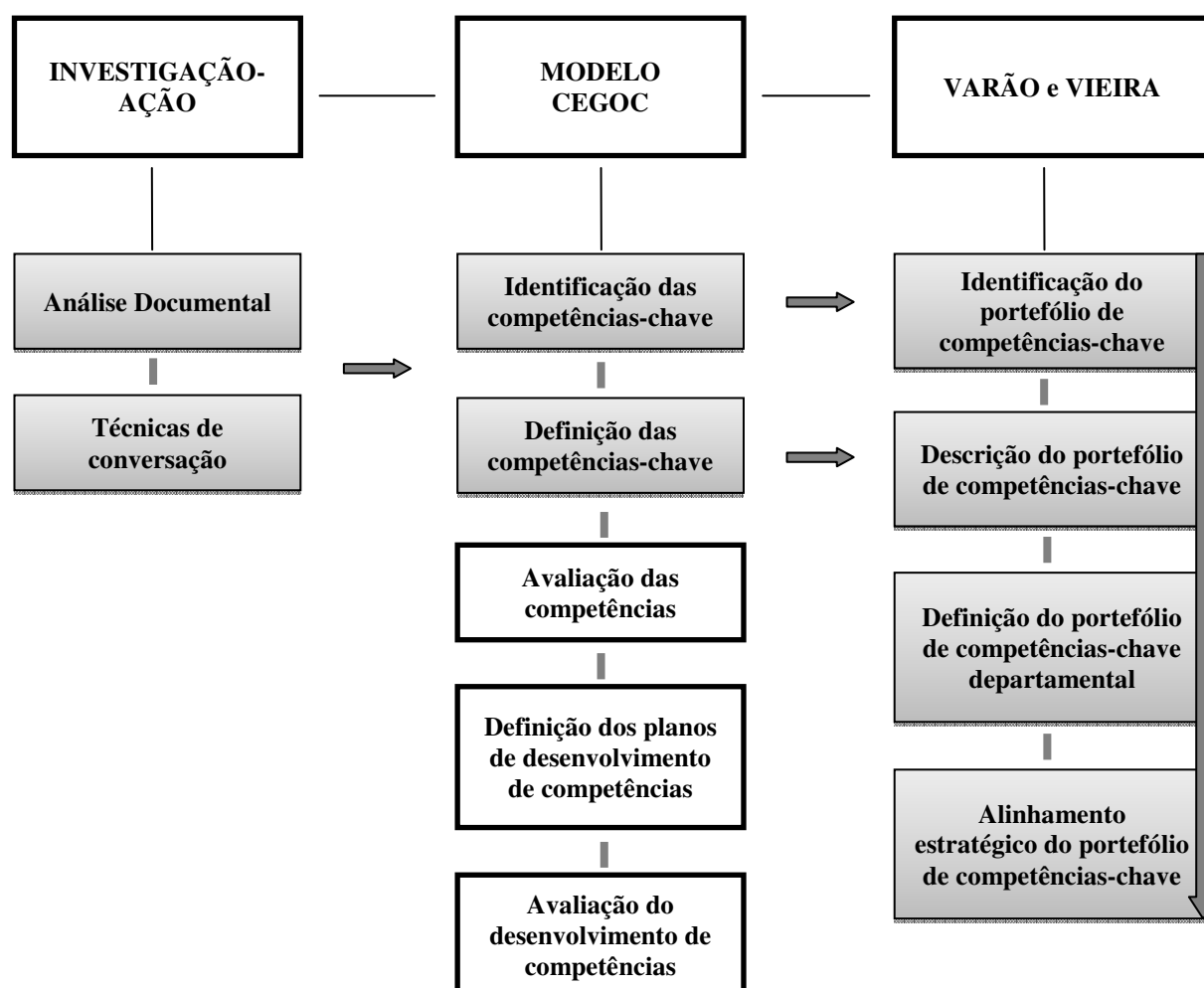


Figura 6 – Estratégia metodológica adotada no desenvolvimento do PCC EXUP

Partindo da estratégia metodológica assente na investigação-ação, e por recurso às técnicas de análise documental e de conversação, foi possível reunir a informação necessária à resolução do passo de identificação e definição das competências-chave do EXUP. Esta etapa do modelo proposto pela CEGOC, revela consistência teórica com o modelo metodológico de intervenção em gestão de competências proposto por Varão&Vieira concretizáveis no portefólio de que consta não só a definição da competência como também os indicadores comportamentais a ela associados.

Numa segunda fase, definiu-se o PCC departamental, adaptado do modelo original baseado no indivíduo (PIC), no sentido do desenvolvimento competente e igualitário dos membros pertencentes a cada departamento. Esta convicção é conducente à mobilidade dos colaboradores entre projetos intra-departamentais, não se justificando, por isso, que o PCC seja pensado individualmente.

A terceira fase respeita à integração do PCC do EXUP ao nível dos processos do departamento de GRH do EXUP, encarando-o como o principal instrumento facilitador do seu alinhamento estratégico em matéria de gestão de competências.

Importa-nos pormenorizar o esquema anterior aludindo aos procedimentos adotados para cada uma das fases supracitadas:

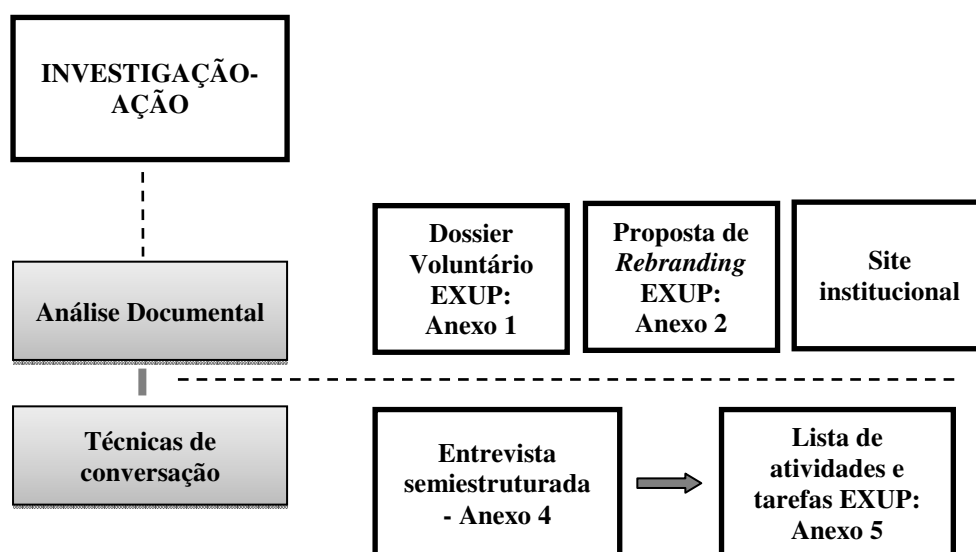


Figura 7 – Esquematização operacional das técnicas de Investigação-Ação utilizadas

Compreende o esquema anterior o conjunto de instrumentos utilizados no âmbito da aplicação da metodologia de investigação-ação para a recolha da informação necessária à construção do PCC do EXUP.

Do ponto de vista da análise documental e a fim de procurar recolher informação sobre a missão, estratégia, valores organizacionais, áreas de atuação, projetos e atividades desenvolvidas, foi necessária a análise do Dossier Voluntário do EXUP, da Proposta de *Rebranding* do EXUP e do site institucional. No âmbito das técnicas de conversação recorreu-se à entrevista semiestruturada em que o investigador, atuando como moderador, estimulou e coordenou um *focus group*, sob a referência de um guião de questões que permitisse a obtenção de respostas conducentes à análise do funcionamento da organização e, imprescindível ao conhecimento das funções alocadas aos projetos desenvolvidos, da qual resultou a Lista de atividades e tarefas do EXUP (Anexo 5).

A adaptação do modelo da CEGOC à proposta metodológica de intervenção de Varão e Vieira, em termos operacionais, respeita ao seguinte esquema:

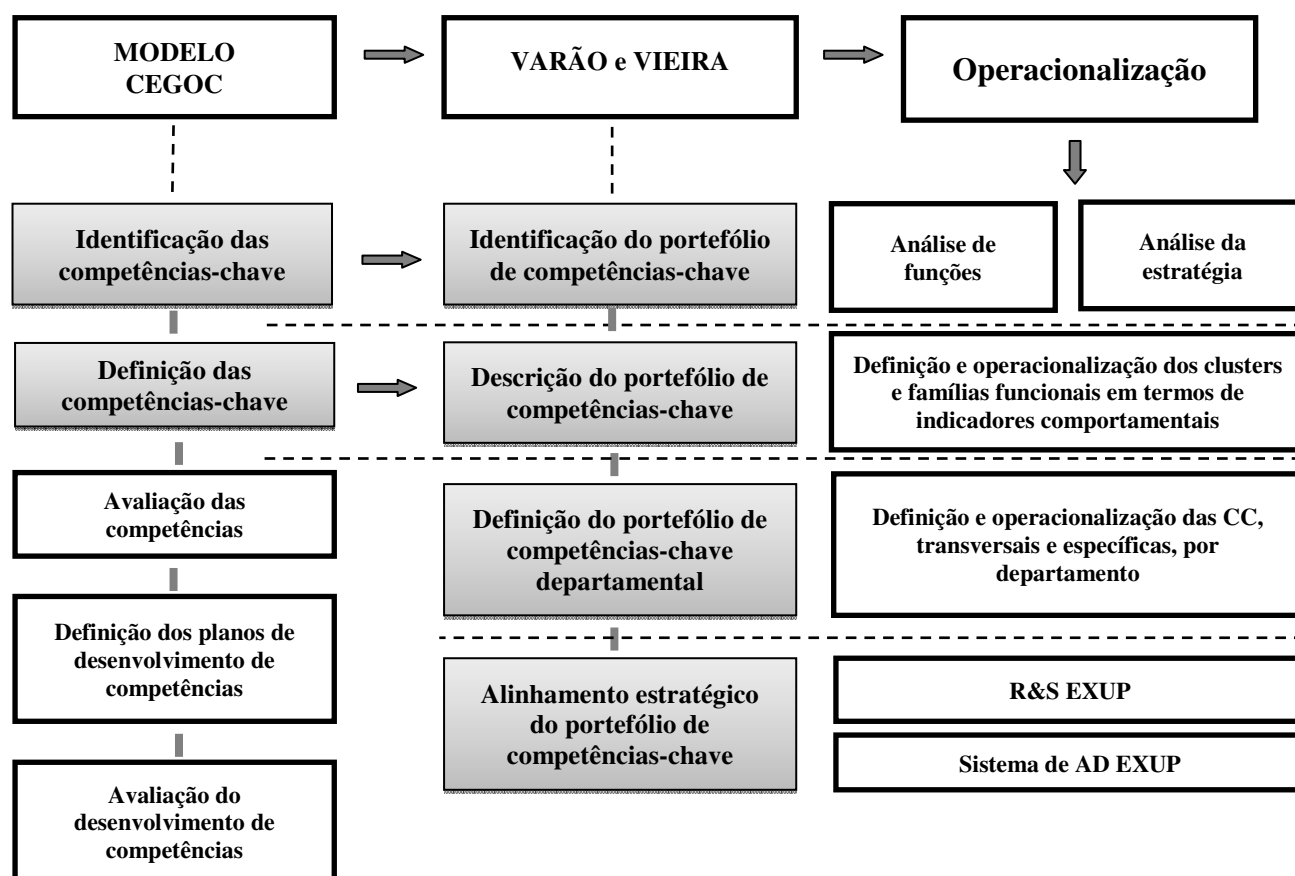


Figura 8 – Descrição operacional da implementação do PCC EXUP

De acordo com o modelo teórico adotado, a identificação dos clusters e das famílias funcionais existentes na organização pressupõe uma análise da sua estratégia e funções. Esta análise provém da informação recolhida da aplicação das técnicas de investigação-ação referidas anteriormente, determinante para a identificação do PCC do EXUP.

No que concerne à descrição do PCC do EXUP, partindo da máxima de que a competência ocorre na e pela ação, descreveu-se e operacionalizou-se cada competência, transversal e específica, em termos de indicadores comportamentais.

O processo de identificação e descrição dos clusters e famílias funcionais mencionado anteriormente respeita ao que a literatura denomina de mapeamento de competências e de que resulta o portefólio de competências chave, elemento central da gestão de competências. A análise que compreende a sua concretização justifica que se trate da etapa mais laborosa do processo.

A elaboração do PCC departamental respeita à personalização do PCC do EXUP, definidas e operacionalizadas os clusters e famílias funcionais alocadas a cada departamento, justificado pela variabilidade de projetos desenvolvidos do ponto de vista interdepartamental.

A última fase do projeto compreendeu o alinhamento estratégico do PCC do EXUP com os processos de Recrutamento e Seleção e Avaliação de desempenho, do qual resultou o Manual de recrutamento e seleção do EXUP (Anexo 8) e o Manual de avaliação de desempenho por competências do EXUP (Anexo 6).

Desde já surge a ressalva, conforme esquematizado, da principal delimitação do estudo. Embora identificado e definido o leque de competências trabalhadas ao nível da organização estudada (principal objetivo do estudo elaborado), por questões temporais limitativas, e não desconsiderando a prossecução da futura aplicação do sistema de avaliação realizado, não foi possível proceder ao planeamento das três últimas fases mencionadas no modelo proposto pela CEGOC. O portefólio desenvolvido determinará, depois de aplicado, potenciais falhas de ajustamento entre as competências requeridas pela organização, em função da sua estratégia, e as desenvolvidas atualmente. Do mesmo modo, é perceptível que só depois de concluída essa fase, se proceda ao planos de desenvolvimento em competências, expectados como manuais de formação e

desenvolvimento de competências, que sujeitos a uma nova avaliação, permitirão a consistência interna entre os objetivos estratégicos definidos pela organização e as competências desenvolvidas nos seus membros na concretização dos mesmos.

De referir que a formalização dos documentos exigiu a validação dos mesmos por parte dos responsáveis da organização estudantil bem como da Academia de Competências.

Capítulo V – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades desenvolvidas durante o estágio enquadram-se em três importantes subsistemas da gestão de competências: mapeamento e descrição de competências, seleção por competências e avaliação de desempenho por competências.

Partindo da definição da missão e dos objetivos estratégicos do EXUP, referidos anteriormente, e considerando a gestão de competências como uma programa sistematizado e desenvolvido para a definição de perfis profissionais, capaz de orientar os esforços no sentido do planeamento, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização, das competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional, é possível descrever os processos inerentes aos subsistemas estudados.

1. Mapeamento e descrição de Competências – A identificação e descrição do portefólio de competências-chave EXUP

O mapeamento de competências foi conducente à identificação e descrição do portefólio de competências-chave do EXUP sendo que o suporte metodológico para a concretização deste passo pressupôs o recurso a duas técnicas fundamentais: análise documental e técnicas de conversação. Esquemáticamente, esta fase compreendeu:

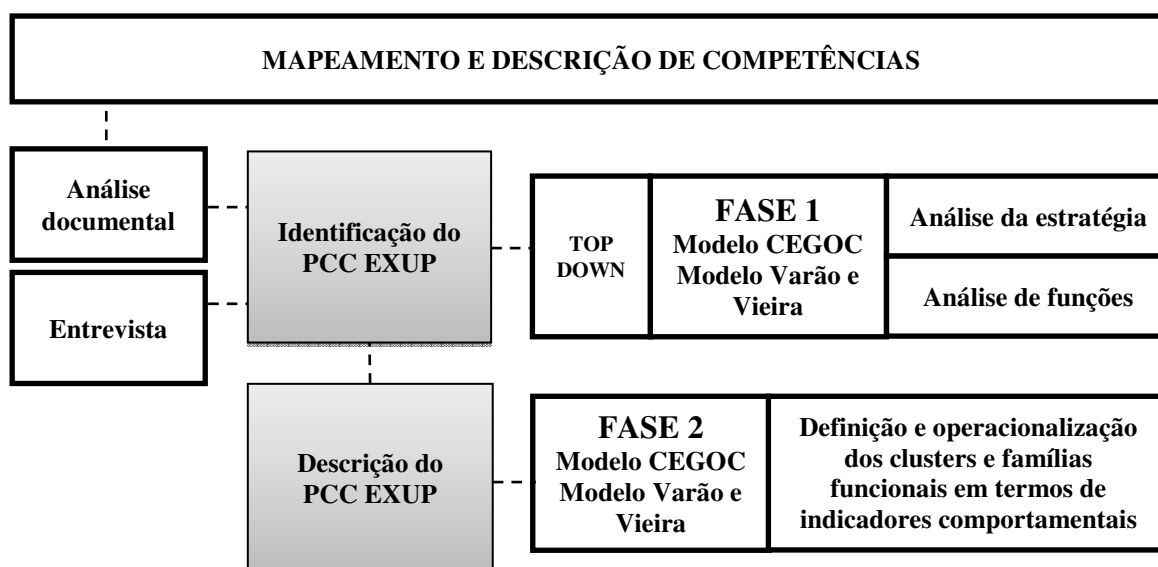


Figura 9 – Fases do mapeamento e descrição de competências EXUP

Em conformidade com o esquema anterior, importa esclarecer cada fase do processo de mapeamento e descrição de competências de acordo com os objetivos e resultados subjacentes.

A primeira fase do processo consistiu numa análise documental centrada no Dossier Voluntário EXUP (Anexo 1), na Proposta de *Rebranding* definida em 2012 (ver Anexo 2) e na informação que consta do site institucional. A informação recolhida teve por base dar a conhecer ao investigador a missão da organização (ver pp. 38) e respetivos projetos (ver Anexo 3), os valores e áreas de atuação (ver pp. 39), a sua estrutura organizativa (organograma EXUP; ver pp. 39) e os objetivos estratégicos definidos para a concretização da sua missão (ver pp. 38). Reunidos estes dados, a entrevista semiestruturada destinada aos coordenadores departamentais do EXUP (Anexo 4) obedecia ao duplo objetivo de garantir a fiabilidade da informação recolhida pela análise documental e solicitar informação pertinente para a investigação em curso, auxiliar a:

- Definir a missão e a estratégia do EXUP
- Perceber o funcionamento interno da organização no âmbito do entendimento do seu organograma, dos projetos e tarefas desenvolvidos por departamento e da gestão de equipas (comunicação intra e inter-departamental, mobilidade intra e inter-departamental, autonomia dos colaboradores, delegação de tarefas, índices de motivação, reconhecimentos e méritos)
- Determinar as competências promovidas por departamento e em conformidade com os seus projetos, ao nível dos coordenadores e colaboradores
- Confrontar os coordenadores com a lista de competências transversais deduzida da análise documental, a fim de procurar ajustá-la à lista de competências efetivamente desenvolvidas ou entendidas como necessário desenvolver, por departamento.
- Averiguar a existência de um manual de R&S e os processos associados a fases de recrutamento anteriores
- Averiguar a existência de um instrumento de avaliação de desempenho dos colaboradores

Os dados recolhidos da entrevista conduziram às seguintes conclusões:

- A missão do EXUP centra-se na valorização e desenvolvimento de competências profissionais transversais segundo uma experiência académica voluntária que transcende a ministração de conhecimentos adquiridos no curso académico.
- A existência de três áreas distintas de atuação do EXUP dificulta a definição de uma estratégia comum, pelo que a mesma é definida em função dos objetivos estratégicos que competem a cada área particular, definidos na tabela 10.
- Do organograma da organização constam seis departamentos. O Executive Board é entendido como função da Academia de Competências na medida da aprovação e monitorização das atividades do EXUP. Os restantes departamentos são competência dos membros da organização, desempenhando papéis diferentes em função da variabilidade dos projetos.
- A lista de projetos e tarefas desenvolvidos pelo EXUP (Anexo 5) resulta de um exercício de reflexão solicitado pelo investigador aos coordenadores departamentais, complementar à lista de projetos e respetivos objetivos que consta do site institucional (Anexo 3). A pertinência deste exercício justifica a análise de funções necessária à identificação das competências específicas dos diferentes departamentos.
- A comunicação inter e intra-departamental, com exceção do departamento de C&M, tende a acusar índices pouco satisfatórios e com repercussões ao nível do agendamento de reuniões periódicas para esclarecimento de objetivos e delegação de tarefas. Não é comum a mobilidade de colaboradores entre departamentos considerando a média da sua permanência na organização. Os fracos níveis de motivação dos colaboradores residem na difícil definição e delegação de tarefas, na falta de dinamismo e inovação dos projetos desenvolvidos e no fraco espírito de iniciativa e autonomia. O EXUP reconhece que o sucesso da organização depende do mérito dos bons colaboradores, premiando-os através do evento EXUP Awards.
- A entrevista realizada permitiu recolher o conjunto de competências que os coordenadores do EXUP consideram que devem ser detidas e/ou desenvolvidas num colaborador e num coordenador.

- Não existia, à data de realização do estágio, um manual de R&S definido para o EXUP sendo que o processo decorria de acordo com a sequência: recolha e análise dos currículos académicos, definição e realização das dinâmicas de grupo, realização da entrevista individual, seleção e integração dos novos membros.
- O sistema de avaliação de desempenho do EXUP constituía prioridade para o ano letivo 2012/2013.

O resultado do processo de identificação das competências-chave do EXUP dependeu da informação necessária à análise da estratégia e das funções da organização, de acordo com a perspetiva Top-Down. A particularidade desta perspetiva compreendeu o alinhamento do conjunto de competências dos colaboradores, que a organização considera conduzem a comportamentos de excelência, com a missão e objetivos estratégicos definidos. Compreende-se, portanto, que os objetivos estratégicos do EXUP só são concretizáveis se os seus colaboradores forem motivados a desenvolver comportamentos competentes a fim da sua prossecução.

Considerando a importância concedida ao desenvolvimento de competências profissionais transversais no ensino superior para a ingressão no mercado de trabalho dos jovens estudantes, constituiu tarefa do investigador instigar sobre o tipo de competências transversais que servem o propósito do desempenho considerado competente quer na função pública quer no setor privado. A análise da lista de competências definida para efeitos do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública) e o Guião de utilização para análise de competências definido pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento) constituíram um importante suporte teórico-prático para a reunião de um conjunto alargado de competências transversais valorizadas no mercado de trabalho, denominadas e descritas, quer conceptual quer operacionalmente, em termos de indicadores comportamentais. O reportório recolhido favoreceu o entendimento quanto à expressão teórica e comportamental de competência, quer para o investigador quer para os coordenadores do EXUP, sendo que esta lista foi avaliada e adaptada pormenorizadamente aos objetivos estratégicos da organização.

O PCC transversais do EXUP deriva, assim, da análise da estratégia da organização por recurso à análise da documentação institucional e dos fatores críticos de sucesso que a

diferenciam das outras organizações estudantis sediadas na FEP, em função dos projetos e objetivos estratégicos definidos por área de atuação, bem como da adaptação estratégica do reportório de competências deduzido da pesquisa bibliográfica do investigador.

A tabela 15 identifica o conjunto das competências chave transversais do EXUP, agrupado em quatro categorias definidas pelo investigador:

COMPETÊNCIAS PESSOAIS	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Competências metodológicas • Liderança • Criatividade, Inovação e Qualidade • Análise de informação e sentido crítico • Resolução de problemas • Orientação para os resultados • Competências de ordem comunicacional • Competências informáticas • Capacidade de iniciativa e autonomia • Capacidade de adaptação e melhoria contínua • Capacidade de planeamento e organização • Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipa e cooperação • Relacionamento interpessoal • Comunicação interpessoal • Assunção de compromissos e resposta solidária • Negociação e persuasão • Tolerância à pressão e contrariedades • Coordenação
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	COMPETÊNCIAS EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Competências organizacionais para o trabalho em equipa • Competências para inovar • Otimização de recursos • Responsabilidade e compromisso para com o departamento e organização • Mobilização para a inovação e mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional

Tabela 12 – Competências chave transversais EXUP

Justificam-se as categorias acordadas, na medida em que:

- As competências pessoais respeitam ao conjunto de comportamentos que deve ser detido pelo membro EXUP, constituindo um requisito importante para a fomentação das competências interpessoais
- As competências interpessoais são adquiridas pelo contacto entre membros, desenvolvidas no curso dos projetos e em equipa
- As competências estratégicas são pensadas do ponto de vista pessoal e organizacional, necessárias à prossecução e diferenciação da estratégia do EXUP, dos demais grupos de estudantes da FEP.
- As competências externas são pensadas em função da gestão das relações do EXUP com o seu ambiente externo

O conjunto de competências chave específicas do EXUP tem por base a análise da estratégia da organização de acordo com a identificação das famílias funcionais existentes por área funcional ou departamental.

Para o processo de análise de funções assumiu particular importância a descrição do conjunto de projetos e tarefas requerido aos coordenadores do EXUP (Anexo 5), na medida em que o investigador atuou como especialista externo não observando *in locus* o desenvolvimento das atividades da organização. Esta lista

A lista de projetos e tarefas cedida pelos coordenadores do EXUP substanciou-se numa linha orientadora para o tipo de competências necessárias à resolução dessas tarefas, sendo que a investigação decorreu sob a análise teórica de competências integrantes de áreas funcionais semelhantes às do EXUP, nomeadamente no que concerne aos departamentos de GRH, C&M e C&G.

O conjunto de competências específicas de cada departamento do EXUP pode ser visualizado na tabela 16:

Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão executiva de recursos humanos • Recrutamento e Seleção • Planeamento e gestão da formação • Gestão e avaliação de desempenho • Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP
Comunicação e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e Imagem • Planeamento e implementação do marketing • Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP
Intervenção Comunitária Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade externa à FEP
Intervenção Comunitária Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da Comunidade FEP
Controlo e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e gestão de projetos • Networking • Orientação para a Qualidade • Orientação para objetivos

Tabela 13 – Competências chave específicas por departamento EXUP

O processo de mapeamento e descrição de competências não aborda unicamente a fase de identificação das competências consideradas relevantes para a organização. Deste modo, a garantia de que os resultados da manifestação das competências, por parte dos colaboradores do EXUP, constitui um input requerido pela estratégia da organização, conduziu o investigador à definição e operacionalização das competências, transversais e específicas, supracitadas, em termos de indicadores comportamentais.

A descrição operacional do conjunto de competências chave do EXUP, no seguimento da definição dos indicadores comportamentais, realizou-se de modo distinto entre os clusters e as famílias funcionais.

Do ponto de vista dos clusters, do mesmo modo que a sua identificação compreendeu a análise dos documentos institucionais e a adaptação à estratégia organizacional do relatório bibliográfico determinado pelo investigador, a descrição operacional da competência em termos de indicadores comportamentais compreendeu uma adaptação de igual ordem, aprovada pelos coordenadores do EXUP e pela Academia de Competências.

A definição dos indicadores comportamentais associados às famílias funcionais presentes na organização respeita aos comportamentos exigidos para o cumprimento, com sucesso, das funções desempenhadas por cada colaborador, conforme o projeto e o departamento de que é parte. Esta definição é conducente ao tipo de tarefas que devem ser desempenhadas de forma a garantir o alinhamento do comportamento medido do colaborador com a prossecução competente das atividades desenvolvidos pelo EXUP.

A finalização do processo de Mapeamento e Descrição de competências constituiu a concretização do objetivo principal do estudo elaborado: o Portefólio de competências-chave do EXUP (ver anexo 6).

Concluído o processo de mapeamento e descrição das competências chave, transversais e específicas, da organização, e conforme as referências metodológicas abordadas, procedeu-se à definição dos Perfis Departamentais de Competências, personalizando o PCC EXUP para cada um dos departamentos. Os perfis foram agrupados por áreas funcionais (GRH, C&M, ICE, ICI, C&G) e ordenados, primeiramente, segundo os *clusters* das competências-chave, posteriormente, segundo as competências específicas da família funcional afeta. (ver anexo 7).

Sendo que a gestão de competências proporciona um duplo alinhamento das políticas e processos que completam a função de recursos humanos no plano organizacional, não só ao nível da estratégia da organização aquando da identificação do PCC, mas também ao nível da aquisição de um sistema integrado de GRH, o alinhamento do portefólio com as políticas da gestão de recursos humanos, ou seja, a sua operacionalização, constitui a última fase do projeto desenvolvido junto do EXUP.

As atividades desencadeadas neste campo conduziram o investigador aos processos de Recrutamento e Seleção e de Avaliação de Desempenho dos colaboradores do EXUP, abordados no próximo tópico.

2. Recrutamento e Seleção EXUP

O processo de R&S EXUP adotou, no decorrer do estágio realizado, sob a participação do investigador e na lógica da gestão de competências, o PCC transversais elaborado.

Os principais objetivos do recrutamento obedeciam a:

- Recrutar recursos humanos com o perfil de competências requerido pelo PCC EXUP
- Recrutar recursos humanos de acordo com as necessidades de gestão, fundamentadas e em sintonia com o planeamento de rh
- Garantir a adequação dos novos recrutados aos departamentos EXUP, em número e qualidade

Considerando os objetivos delineados e em cooperação com os coordenadores, elaborou-se:

- Política de R&S EXUP

O EXUP, enquanto organização estudantil promotora de novas experiências, visa o desenvolvimento de competências sociais e profissionais transversais dos colaboradores, valorizando aqueles com potencial de crescimento e desenvolvimento.

O EXUP reconhece que os seus objetivos organizacionais só podem ser atingidos com e através das pessoas, pelo que todo o processo de R&S deve ser cuidadosamente conduzido de forma alinhada com a sua missão e estratégia de atuação.

- Manual de procedimentos de R&S EXUP

O manual de procedimentos de R&S da organização (Anexo 8) define e descreve, de forma clara, os procedimentos adotados no recrutamento, seleção e alocação dos novos membros aos departamentos do EXUP. Do ponto de vista operacional, foi necessário:

- Elaboração do plano de R&S
 - Planeamento de rh conforme as necessidades da gestão.
 - Considerando uma importante reestruturação das equipas de trabalho motivada pelo abandono de membros da organização, foi necessário resolver o gap entre os requisitos humanos necessários e os existentes, para a consecução, com sucesso, das atividades departamentais.
 - Seleção, definição e operacionalização das competências-chave transversais em termos de indicadores comportamentais a avaliar
 - Determinou-se o perfil de recrutamento externo com base nas competências-chave transversais relevantes para a organização e definidas ao nível do PCC EXUP
 - Importa atender ao facto de que os jovens interessados em integrar a organização são dotados de um perfil semelhante, em termos de qualificação e de interesse universitário direccionado à área empresarial e, por isso, sujeitos a uma oportunidade de ingresso igualitária.
 - O foco das atividades desenvolvidas no EXUP centra-se na valorização e desenvolvimento de competências transversais. Este motivo justifica a incidência do processo de R&S sobre os jovens estudantes que revelam possuir uma maior correspondência ou aptência para desenvolver as competências tomadas como relevantes para a ingresso na organização
 - Justifica-se que as competências específicas não constituam uma prioridade na fase de recrutamento mas uma mais-valia para a alocação do candidato a um departamento específico

- Seleção e definição das dinâmicas de grupo e do guião de entrevista individual
 - O objetivo desta fase compreendeu a seleção de uma dinâmica conducente à amostragem prática das competências refletidas no passo anterior, bem como a formalização de um guião de entrevista individual que permitisse avaliar no candidato a existência ou aptência potencial de desenvolvimento das competências requeridas pelo PCC do EXUP.
- Tratamento logístico do processo
 - Não constituindo tarefa do investigador, pressupõe a reserva dos espaços e o tratamento do material necessário para a concretização do processo de R&S. O EXUP inovou os seus procedimentos ao recorrer a material de multimédia para filmar as dinâmicas de grupo e a entrevista individual.
- Constituição do processo de R&S
 - Elaborado o plano de R&S, esta fase obedece à sua aplicação na prática, por obediência a:
 - Calendarização do projeto
 - Definição do conceito do R&S e preparação dos materiais de divulgação
 - Abertura dos prazos de candidaturas
 - Organização e análise das candidaturas
 - Preparação e realização das dinâmicas de grupo
 - Realização das entrevistas individuais
 - Seleção final dos candidatos
 - Integração dos novos membros

- Avaliação do processo de R&S pelos coordenadores departamentais e pela Academia de Competências
 - A avaliação do processo de R&S do EXUP fez-se por recurso a uma escala quantitativa, sendo 1 – Insuficiente e 4 – Muito bom. Os resultados obtidos revelaram um elevado nível de satisfação relativamente aos procedimentos adotados e à seleção dos novos membros.
- Metodologia de R&S
 - Um dos aspetos diferenciadores do R&S EXUP sob a lógica da gestão de competências e no sentido da fiabilidade e objetivação dos procedimentos de seleção dos potenciais membros, compreendeu a medição, nos candidatos, das características que estão na cadeia de valor das competências-chave definidas como fundamentais nesta fase.
 - A definição e operacionalização das competências, em termos de indicadores comportamentais, compreendeu o recurso a uma *checklist* de observação comportamental, adotada uma escala quantitativa no sentido da medição da manifestação da competência entre um nível 1 – manifesta raramente, e um nível 4 – manifesta sempre. Este passo foi fundamental para esquistar o número e tipo de candidatos que prosseguiriam na fase de recrutamento do EXUP, facilitando a eficácia na sua seleção conforme o nível de atualização de competência desejável para a ingressão na organização.

3. Avaliação de desempenho por competências

A avaliação de desempenho serve o propósito de identificar, observar, medir, apreciar e desenvolver o desempenho dos indivíduos de modo a ser consistente com os objetivos estratégicos da organização.

A instauração do sistema de AD por competências do EXUP pressupõe que fossem elaborados critérios de avaliação coerentes com os indicadores comportamentais objetivados para cada competência definida ao nível do PCC EXUP.

Partindo da premissa de que só os indicadores comportamentais foram definidos, adotou-se o Modelo de AD baseado na manifestação das competências requeridas pelo perfil de competências-chave departamental. Com o intuito de cotar a frequência dos comportamentos em análise, manifestados pelo avaliado, recorreu-se a uma *checklist* de observação comportamental, definida segundo quatro níveis distintos de avaliação do nível da manifestação/atualização da competência. A escala compreende:

- 1 – Manifesta raramente
- 2 – Manifesta algumas vezes
- 3 – Manifesta muitas vezes
- 4 – Manifesta sempre

A aplicação da escala mencionada sobre cada indicador comportamental, permite inferir sobre o nível de atualização da competência no colaborador e atuar no sentido do duplo alinhamento estratégico do processo de AD com o sistema de Formação e Desenvolvimento de competências e com os objetivos estratégicos do EXUP.

O Manual de Avaliação de desempenho por competências do EXUP (Anexo 6) surge, pois, como uma adaptação do PCC EXUP com a salvaguarda da existência de uma escala quantitativa de medição da manifestação comportamental da competência.

A execução prática do manual elaborado só pode e deve ser considerada depois de consciencializados os atores organizacionais das novas diretrizes da gestão de recursos humanos sob a lógica da gestão de competências. Fazer bem o que é suposto os colaboradores fazerem, implica que conheçam de base a missão e os objetivos

estratégicos da organização, sendo que os coordenadores devem motivar o interesse coletivo dos membros da organização para o alinhamento estratégico das atividades com o desenvolvimento das competências chave relevantes, e propositadas do ponto de vista da realidade empresarial atual.

Capítulo VI – CONCLUSÕES

É indiscutível o papel do ensino superior na formação, tanto pessoal como profissional, dos jovens contemporâneos, que pelo teor dos conteúdos programáticos abordados nas suas diversas áreas de interesse intelectual, os perspetivam, na medida do desejável, como futuros recursos humanos competentes no exercício das suas profissões.

O desenvolvimento psicológico e identitário dos indivíduos não obedece, no entanto, aos requisitos das instituições do ensino superior que cultivam a visão da ministração do conhecimento científico. Neste sentido, as universidades podem alargar a abrangência das suas áreas de atuação e em conformidade com a realidade laboral vigente, proporcionar aos seus estudantes atividades para a aquisição de competências sociais e profissionais transversais, condutoras de um perfil curricular de sucesso para a integração no mercado de trabalho.

O papel do SEREIA e, em particular, o trabalho desenvolvido pela Academia de Competências da FEP, constitui um importante mecanismo promotor do desenvolvimento identitário e profissional dos jovens universitários, facilitando o enraizamento e monitorizando as atividades de grupos de estudantes interessados em aprimorar as suas potencialidades de crescimento no meio académico, cujo mérito deve ser reconhecido.

O Experience Upgrade Program constitui um importante exemplo de jovens atores movidos pelo sentimento de empreendedorismo, dinamismo, responsabilidade social, trabalho em equipa e sede de aprendizagem, que conscientes da necessidade de se diferenciarem das demais organizações estudantis presentes na FEP, procuram continuamente incutir o senso de criatividade, inovação e abrangência aos projetos que desenvolvem.

A construção do portefólio de competências-chave do EXUP, enquanto principal objetivo do estágio desenvolvido, intercedeu no sentido da inovação ao nível do funcionamento sistémico dos processos internos do departamento de gestão de recursos humanos. Do mesmo modo, constitui uma consequência da alteração do significado atribuído ao trabalho realizado pela organização, que passa a centrar-se na acumulação e disseminação do conhecimento através do desenvolvimento de competências transversais e específicas.

Não seria possível a concretização do portefólio ignorando a revisão bibliográfica efetuada em matéria de gestão de competências, fundamentalmente centrada na obra de Mário Ceitil e no vasto conjunto de competências determinadas pelo SIADAP e pelo IAPMEI, e a informação recolhida através da análise documental e da entrevista efetuada aos coordenadores departamentais do EXUP. Sendo que a gestão de competências compreende olhar, na sua individualidade, a organização estudada, o conjunto de competências determinado como relevante para a organização foi definido de forma ajustada à sua missão e objetivos estratégicos de atuação, específicos do EXUP.

É fundamental entender que o trabalho desenvolvido incide, maioritariamente, no curto-prazo da organização, de acordo com a missão, estratégia e atividades atualmente existentes. Este facto é conducente à necessidade de atualizar, sempre que justificado, o modo como a gestão de competências alicerça os diversos processos que garantam o constructo estratégico do EXUP, em particular, o portefólio de competências chave da organização.

Determinou-se, como uma importante delimitação do estudo efetuado, o desenvolvimento de planos formativos em matéria de competências. O Manual de avaliação de desempenho desenvolvido junto do EXUP, aquando da sua aplicação, determinará o nível de atualização das competências requeridas pela organização, a fim de poderem ser definidos Planos de Desenvolvimento e formação em competências que, sujeitos a uma nova avaliação, determinarão a consistência interna das competências que os membros EXUP deverão saber manifestar, de acordo com missão e visão estratégica do EXUP.

No que concerne ao processo de Recrutamento e Seleção EXUP, garantiu-se um maior nível de objetivação na seleção dos candidatos, de acordo com as competências transversais definidas para o efeito. Continua, no entanto, a ser necessário atuar sobre um melhor planeamento de RH, definindo, de forma clara, os objetivos e funções alocados a cada projeto departamental, a fim da inserção de um número de elementos adequado ao desempenho das atividades subjacentes.

A gestão de competências deve ser encarada como uma nova forma de aprendizagem organizacional. A ascensão a organização qualificante, no sentido de apoiar as iniciativas que conduzam ao desenvolvimento pessoal e profissional destes jovens através da criação de um ambiente propício à aprendizagem e crescimento pessoais, deve constituir um objetivo prático do EXUP, sendo que, como se de outro processo de mudança organizacional se tratasse, é importante que os elementos que a conduzam adotem uma postura cooperante, objetiva e resiliente, de forma a potenciar os níveis de motivação e pertença à família EXUP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, P. (2012). *Gerir com competência, 1ª. ed.* Edições Bnomics.

Análise de competências em PME – Guia de utilização Home Page (Em linha). Disponível em:
http://www.iapmei.pt/resources/download/AnaliseCompetencias_GuiaUtilizacao.pdf
(Consultado em 20/02/2013)

Bientcourt, C. (2001). *A Gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional*. Dissertação de Pós-graduação em Administração. Escola de Administração da Universidade do Rio Grande do Sul.

Brandão, P.; GUIMARÃES, A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 8-15.

Brandão, H., Bahry, C. (2005): Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 179-194.

Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C. V. e Silva, P. (2006). *As competências transversais dos diplomados do ensino superior – perspectiva dos empregadores e dos diplomados*. Guimarães: TecMinho.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – conceitos, metáforas e práticas*. Lisboa: Editora EH

Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências, 2ª. ed.* Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas, 4ª. ed.* São Paulo: Prentice Hall.

Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M., Vieira, S. (2009). Investigação-Ação: Metodologia preferencial nas práticas educativas. *Psicologia, Educação e Cultura*, XIII, pp. 455-479.

Direção geral da administração e do emprego público - Documentos para aplicação do SIADAP Home Page (Em linha). Disponível em:

<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=9e168f80-3f9d-4ea3-a9d7-b700bcaf2402>

(Consultado em 13/02/2013)

Experience Upgrade Program Home Page (Em linha). Disponível em: <http://www.exup.pt/>. (Consultado em 16/07/2013).

Fernandes, A. (2006). *Projecto Ser Mais - Educação para a Sexualidade Online*. Dissertação de Mestrado em Educação Multimédia, Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.

Fleury, L., Fleury, A. (2001), Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial. 183-196.

Gonçalves, A. (2010). *As competências transversais dos fepianos: percepção dos finalistas e empregadores*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Informática e competências tecnológicas para a sociedade da informação Home Page (Em linha). Disponível em: http://www2.ufp.pt/~lmbg/livro_ict05.htm (Consultado em 20/05/2013)

Ivancevich, J. (2008). *Gestão de recursos humanos*. Editora: McGraw Hill

Jardim, J. (2008). *Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais – Estudo para a promoção do sucesso académico*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lessard-Hébert, M., Goyete G., Boutin, G. (2008), *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas* (4.^a Edição), Instituto Piaget, Lisboa.

Lima, M. (2011). *Avaliação de desempenho por competências e sua relação com o aprimoramento profissional*. Dissertação de Pós-graduação em Administração. Escola de Administração da Universidade do Rio Grande do Sul

Markus, L., Cooper-Thomas, H., Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models, *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126.

Investigação-ação - Notas João Filipe Matos, 2004 Home Page (Em linha).

Disponível

em:

<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jfmatos/mestrados/ucp/investigacao%20acciao.ppt>

(Consultado em 13/05/2013)

McClelland, D. C., (1973), “Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”, *American Psychologist*, pp. 1-14.

Neves, J., Garrido, M., Simões, E. (2008). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, A., Costa, R. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH

Recrutamento e Seleção por Competências Home Page (Em linha). Disponível em: <http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/EMD/article/view/382>. (Consultado em 24/07/2013)

Sanches, I. (2005). Compreender, Agir, Mudar, Incluir. Da investigação acção à educação inclusiva. *Revista Lusófona da Educação*, 5, 127-142.

Santos, A. (2012). *O Impacto das Competências de Marketing na definição de Estratégia e as suas implicações na performance das empresas: um estudo em PME's Familiares Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Silva, S. (2012). *Proposta para um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Diretores de Obras - Estudo de Caso*. Trabalho de Projeto de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte

Suleman, F. (2000), “As competências profissionais-chave e a renovação dos perfis profissionais” in Carneiro, R. (ed.), *O futuro da educação em Portugal - tendências e oportunidades. Um estudo de reflexão prospectiva*, Tomo. II, pp. 105-146, Lisboa: Ministério da Educação.

ANEXOS

Anexo 1 – Dossier Voluntário EXUP



EXUP – Experience Upgrade Program

Faculdade de Economia do Porto

Rua Dr. Roberto Dias

4200-464 Porto

E-mail: exup@fep.up.pt

Site: <http://www.exup.pt>

O EXUP (Experience Upgrade Program) é o resultado de um processo de Rebranding sofrido pelo NEV (Núcleo de Estudantes Voluntários da FEP) em 2012. O NEV surgiu em 2003 e tem vindo a sofrer alterações ao nível da estrutura, da dimensão e complexidade dos projetos e da definição das áreas de atuação. Esta modificação de nome e imagem surge da vontade de vincar os objetivos do EXUP, de demonstrar a imperatividade e preocupação com a formação dos membros, através de formações e processos de avaliação das competências dos mesmos, mas também de justificar a polivalência dos projetos desenvolvidos pela organização, que tocam áreas como a responsabilidade social e a comunidade FEP.

Ao nível organizativo, atualmente, o EXUP encontra-se dividido em 5 departamentos (cada um com o respetivo coordenador responsável) que dinamizam projetos contínuos, que são monitorizados pelo Serviço de Relações Externas e Integração Académica da FEP. O EXUP tem vindo a (1) aumentar o número e o âmbito dos projetos que desenvolve e implementa, quer interna quer externamente (2) a captar a atenção de um número crescente de estudantes e diplomados, interessados em participar em atividades de voluntariado e, simultaneamente, em alargar as suas competências pessoais e (3) a ganhar uma maior projeção quer interna, quer externamente. Todas as atividades e projetos implementados têm como princípio base, por um lado, a participação cívica e responsável do estudante e futuro diplomado como cidadão ativo e participativo nas comunidades onde vive e, por outro, a promoção do seu desenvolvimento pessoal.

Nº de membros EXUP em 2012/13 – 30 voluntários integrados (até ao momento)

Nº de Voluntários pontuais em 2011/12 (apoio em eventos institucionais, projetos e iniciativas EXUP) – 231

Valores e Áreas de Atuação

Na base da sua atuação, o EXUP foca-se nos seguintes valores: trabalho de equipa, proatividade, profissionalismo, flexibilidade, empreendedorismo, inovação.

Com o crescente desenvolvimento, quer ao nível da dimensão e continuidade quer da qualidade, o EXUP tem, atualmente, como principais áreas de atuação “Comunidade FEP”, “Responsabilidade Social” e “Escolas”.

No que respeita à área **“Comunidade FEP”**, o EXUP compreende objetivos relacionados com: (1) a promoção do sucesso escolar no ensino superior, através do projeto de apoio pedagógico dirigido aos estudantes da FEP (que engloba o apoio académico em algumas disciplinas e a realização de debates, tertúlias e conferências acerca de temas abordados a nível curricular); (2) a promoção da integração académica, tanto dos próprios estudantes da FEP, pela identificação das zonas geográficas e escolas de proveniência dos novos alunos de cada ano letivo, como dos estudantes ERASMUS, pela realização de atividades de integração e acolhimento, especificamente dirigidas a este público

No âmbito da **“Responsabilidade Social”**, o EXUP realiza atividades com vista à promoção de uma participação socialmente ativa e responsável por parte dos estudantes do ensino superior, numa lógica de cidadania, através da promoção de oportunidades de voluntariado em IPSS e ONG’s e através da proposta de soluções de gestão eficiente destas organizações, sob a forma de consultoria gratuita às mesmas.

Relativamente á área de atuação **“Escolas”** o EXUP preocupa-se com: (1) a prevenção do abandono escolar no ensino secundário e a motivação para a progressão nos estudos a nível de ensino superior, através do estabelecimento de uma ligação antecipada à FEP e do envolvimento ativo dos estudantes do ensino básico e secundário em atividades da Faculdade; (2) a promoção do esclarecimento vocacional dos estudantes do ensino básico e secundário, através da clarificação de expectativas dos candidatos à FEP, acerca dos cursos desta Faculdade e do esclarecimento profissional dos estudantes da

FEP, através da clarificação acerca das áreas de saída profissional dos cursos desta Faculdade.

O EXUP surge, assim, como uma ponte entre o mundo pré-universitário e universitário difundindo a área das ciências socioeconómicas; como dinamizador de eventos e projetos na FEP com o propósito de aproximar os diversos estudantes e organizações da faculdade e os apoiar nas vertentes académica, profissional e social; e como uma organização promotora do voluntariado e consciência social, dentro e fora da faculdade.

Em resumo, os projetos dinamizados pelo EXUP são:

- ✓ Comunidade FEP
 - Apoio Pedagógico
 - Fórum EXUP
 - EXUP Newsletter (para a comunidade interna e parceiros EXUP)
 - Tutoria a Estudantes ERASMUS
 - Caracterização da População FEP
- ✓ Responsabilidade Social
 - Feira de Voluntariado
 - Voluntário por um dia
 - Consultoria a ONG's
- ✓ Escolas
 - Dia Aberto
 - FEP Stock Exchange
- ✓ Projetos desenvolvidos para os membros EXUP:
 - Encontros EXUP com atividades radicais e de grupo, para desenvolvimento da coesão do grupo e de competências de trabalho em equipa, comunicação, resolução de problemas, entre outras.
 - Formação para membros EXUP, em áreas diversificadas tais como: apresentações em público, liderança e empreendedorismo, gestão de tempo e realização de entrevistas a candidatos.
 - Sistema de avaliação de competências, tendo em conta parâmetros relacionados com a qualidade da participação, a capacidade de trabalho em equipa, as competências de comunicação e relacionamento interpessoal, a participação ativa, entre outros aspetos.

Parcerias

O EXUP conta com a parceria educacional da organização “Frederico Mendes e Associados”, como web partner com a “Grabmark” e como development partner a FEP-Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Anexo 2 – Proposta de Rebranding EXUP



EXUP – Experience Upgrade Program

Faculdade de Economia do Porto

Rua Dr. Roberto Dias

4200-464 Porto

E-mail: exup@fep.up.pt

Site: <http://www.exup.pt>

Proposta de Rebranding

05.09.2012

EXUP | Proposta de Rebranding

O NEV até 2011/2012

Ao longo dos últimos anos, o NEV – Núcleo de Estudantes Voluntários tem vindo a desenvolver inúmeros projetos na comunidade FEP e fora dela. Desde a sua constituição, em 2003, enquanto GEV – Grupo de Estudantes Voluntários, até à atualidade, o NEV tem vindo a crescer nos mais variados âmbitos: número de membros, quantidade de projetos, notoriedade junto da comunidade FEP e sobretudo na preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido e profissionalismo.

Os projetos pelos quais o NEV se destacou, e continuará a destacar, são:

- Aqueles que promovem as Ciências Económicas e a FEP junto das escolas, tais como o Dia Aberto e o FEP Stock Exchange;
- Os que estão ligados à Responsabilidade Social, ao voluntariado e ao contacto com ONG's e IPSS, como o Voluntário Por 1 Dia, a Feira do Voluntariado e a Consultoria a ONG's;
- Os projetos destinados a estudantes e Alumni da FEP e àqueles que escolhem a FEP para realizar Programas de Mobilidade, tais como o Apoio Pedagógico, o Fórum NEV, a Rede Alumni NEV, e a Tutoria a Estudantes Estrangeiros.

- Projetos de carácter interno e reservados a membros NEV, assim como para aqueles que colaboram como voluntários pontuais nas nossas atividades, como o Dia do NEV e o FEP Volunteers Meeting.

Rebranding | Porquê?

No âmbito dos seus variados projetos, o NEV recebe inúmeros feedbacks do SEREIA, da Comunidade FEP e também das instituições com quem contacta. Constatou-se que muitos dos projetos que o NEV desenvolve e que têm uma forte adesão por parte da comunidade não são associados às áreas de atuação da organização, e que a sua atual designação 'Núcleo de Estudantes Voluntários', em muito contribui para esse fenómeno.

Consideramos, portanto, que o atual nome, NEV, tem uma enorme conotação ligada ao voluntariado social e que a essência dos outros projetos desenvolvidos acaba por perder importância.

Por outro lado, estamos cientes que o NEV é, ele próprio, um bom cartão de visita para a FEP e que teremos de manter uma imagem cuidada e atual, propícia à visibilidade de entidades externas.

Nesse sentido, propusemo-nos a criar uma nova identidade para o NEV, por forma a tornar o nome e a imagem da nossa organização mais fiel ao trabalho que desenvolvemos e aos objetivos que traçamos para este novo ano letivo.

Para analisar mais detalhadamente esta situação, o NEV nomeou uma Comissão de Rebranding.

Rebranding | Passo por passo

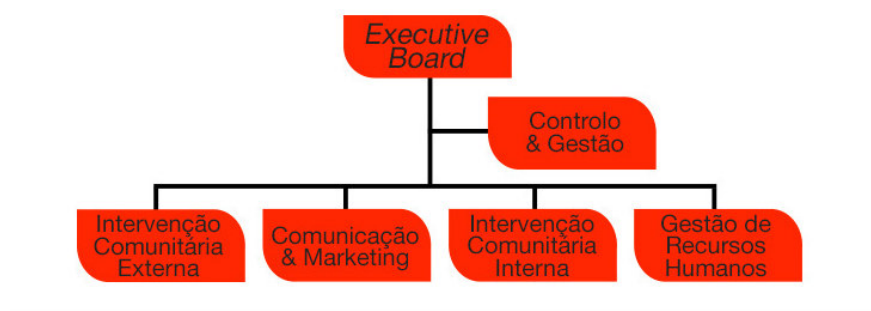
A Comissão de Rebranding começou por apurar qual a missão da sua organização, concluindo que esta tem como principal enfoque a valorização das competências dos seus membros e a concretização de novas experiências, quer a nível profissional, quer académico. Esta missão enquadra-se também nos objetivos da Academia de Competências, na qual o NEV se insere.

Tendo em conta a missão definida, foram identificadas 3 áreas de atuação, através das quais o NEV leva a cabo os seus objetivos - Escolas, Comunidade FEP e Responsabilidade Social -, bem como os valores pelos quais o NEV pauta a sua atuação.

Foram discutidas as vantagens e desvantagens que a organização teria em continuar com o nome NEV, tendo-se concluído que um dos grandes trunfos da organização é a sua antiguidade na FEP e a abrangência dos seus projetos, sendo o nome NEV já familiar para todos. No entanto, foram apontados mais pontos fracos do que pontos fortes, dos quais se destacam a associação que a comunidade FEP faz entre o NEV e o voluntariado social como área exclusiva de atuação e ainda o não-reconhecimento do NEV na co-organização de grandes eventos na FEP e no exterior.

Tendo por base todos os aspetos apresentados e também muitos outros que foram discutidos, a comissão de rebranding chegou a um consenso e propôs EXUP – Experience Upgrade Program como a nova designação para a organização anteriormente nomeada de NEV – Núcleo de Estudantes Voluntários.

Estudamos também uma nova estrutura organizativa para o futuro EXUP, de forma a retratar fielmente a nossa forma de trabalhar. Teremos então o seguinte organigrama:



Rebranding | Nova marca

O nome EXUP - Experience Upgrade Program, teve por base a missão e os objetivos que definimos para a organização, dado que, acima de tudo, se trata de um projeto de enriquecimento da experiência e da criação de oportunidades para os seus membros e para todas as pessoas com quem trabalhamos.

Definido o nome, procedemos à criação de uma imagem para o EXUP, a qual permaneceu nos tons avermelhados, por retratar a FEP enquanto instituição. Por sua vez, a logomarca contém 4 setas voltadas para o interior, enfatizando os quatro departamentos-base do EXUP, que trabalham para o crescimento do mesmo no exterior e também internamente.

Nesse sentido, o novo logótipo será o seguinte:



Para além destes aspetos, o EXUP apresentará agora um novo Website, diferente do anterior do NEV (www.nev.pt.vu), muito mais simples, moderno e útil, de modo a atrair maior visibilidade à organização, também em termos externos. O website ainda se encontra em construção.

Importa referir que todas as propostas aqui apresentadas já foram reportadas à Skills Academy, estando a mesma em concordância com todas as decisões que aqui expomos.

Anexo 3 – Projetos EXUP e respetivos objetivos (in www.exup.pt)

DEPARTAMENTO	PROJETO	OBJETIVO
C&M	Conversa Fiada	Dar a conhecer os diversos organismos e organizações da FEP à sua comunidade, de uma forma atrativa, dinâmica e criativa.
C&M	Dia Aberto	Permite edificar a relação entre a FEP e as escolas secundárias, na forma de apresentação da FEP e sua envolvente a estudantes do ensino secundário. Interagindo de forma dinâmica, realiza-se um peddy paper pela faculdade com questões e atividades/desafios relacionados com a faculdade e a área de Economia.
ICI	Fórum EXUP	O Fórum EXUP é um espaço que procura trazer à FEP temas que os estudantes de Economia e Gestão têm interesse em ver debatidos. Nas suas diversas edições abordam-se questões relacionadas com saídas profissionais, o mercado de trabalho, estágios internacionais, ERASMUS, entre outros.
ICE	Voluntário por Um dia	O Voluntário Por Um Dia surge na sequência de proporcionar oportunidades de voluntariado flexível para os estudantes da FEP. Os voluntários são acompanhados por elementos EXUP na execução de atividades destinadas ao voluntariado junto de crianças e sem-abrigos, na recolha de alimentos e apoio na organização de eventos.
ICI	Apoio Pedagógico	Proporcionar explicações gratuitas entre colegas, sessões de estudo em grupo e ainda tertúlias sobre métodos de estudo.
ICE	Consultoria a ONG's	Proporcionar consultoria gratuita na área da gestão, organização e administração junto de IPSS e ONG's no sentido de acrescentar valor a essas organizações e aos estudantes envolvidos, através dos

		conhecimentos e experiência adquiridos.
ICI	Tutoria a estudantes estrangeiros	Facilitar e acelerar a integração dos alunos de ERASMUS, que na FEP, quer no Porto através de um acolhimento familiar, orientação em questões logísticas e programação de atividades durante o semestre.
C&M	FEP Stock Exchange	Enquadrado no programa Escolas e obedecendo aos mesmos requisitos do Dia Aberto, o FEP Stock Exchange existe para divulgar a área da Economia através da realização de um <i>peddy paper</i> pela FEP, baseado num jogo da bolsa em que os visitantes têm de comprar e vender ações com uma dada carteira inicial.
GRH	FEP Volunteers Meeting	Projeto anual que junta todos os membros EXUP, bem como os voluntários pontuais que participam em alguns dos projetos EXUP, no seguimento de proporcionar um dia diferente e animado a todos aqueles que de certa maneira contribuíram para o sucesso dos seus projetos.
ICE	Feira do Voluntariado	A Feira do Voluntariado pode ser identificada como o “mercado” de voluntariado onde se reúne quem tem projetos de voluntariado e quem tem tempo disponível. Todos os anos são convidadas instituições interessadas em dar a conhecer os seus projetos à comunidade académica com o intuito de motivá-la para o voluntariado. Em 2012, a «Feira do Voluntariado» integrou o «Dia do Voluntário U. Porto 2012» na Reitoria da Universidade, ao mesmo tempo que decorreram conferências e concertos.

Anexo 4 – Guião e análise da entrevista realizada aos coordenadores EXUP

I – Protocolo da entrevista

- i. Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho
- ii. Pedido de autorização para recolha de dados para uso no trabalho escrito
- iii. Compromisso de feedback relativamente aos resultados obtidos

II – Questões:

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COORDENADORES EXUP	
1.	Qual a missão e objetivos estratégicos definidos para o EXUP?
2.	Considerando a missão do EXUP assente na valorização das competências dos colaboradores, que tipo de competências são promovidas no sentido da adequação aos objetivos estratégicos definidos por área de atuação?
3.	Que tipo de projetos são promovidos por departamento? Que tarefas estão associadas a cada atividade? Existe algum descritivo funcional associado aos cargos presentes na organização, de forma a objetivar o que é suposto cada colaborador fazer?
4.	Distinguindo-se competência transversal de competência específica, que tipo de competências devem existir num coordenador? E num colaborador?
5.	Existe uma lista de objetivos definidos por ano, por departamento?
6.	Como funciona a comunicação intra e inter-departamental?
7.	Existe mobilidade funcional intra e inter-departamental?
8.	Como avalia o nível de autonomia, de iniciativa própria e motivação presente nos colaboradores?
9.	Qual o papel do Executive Board, elemento constitutivo do organograma da organização?
10.	Que tipo de processos estão inerentes ao sistema de Recrutamento e Seleção do EXUP? O EXUP possui um Manual de Recrutamento e Seleção?
11.	O EXUP preocupa-se em avaliar o desempenho dos seus colaboradores? Existe

algum instrumento de avaliação de desempenho?
12. Em que medida o EXUP se preocupa em reter e desenvolver os seus talentos? Os colaboradores EXUP são reconhecidos pelo seu mérito e entrega ao desenvolvimento competente da organização?
13. Como perspetiva o EXUP no futuro?

III – Análise do conteúdo da entrevista

Tratando-se de uma entrevista semiestruturada, refiram-se as conclusões de cada uma das questões mencionadas:

1. As respostas conseguidas pelos entrevistados são conducentes à missão e objetivos estratégicos definidos teoricamente nos seus documentos, embora não tenham sido obtidas afirmações concretas. Ainda assim, estando definidos, importa, desde já, mencionar que constituem dados importantes na medida em que facilitam a compreensão, tanto por parte dos coordenadores como do investigador, da importância de metas organizacionais específicas só concretizáveis através de um bom desempenho nas tarefas realizadas pelos diversos membros. As opiniões recolhidas centraram-se na “valorização e desenvolvimento de competências” e nos objetivos de cada uma das áreas de atuação.
2. De acordo com as áreas de atuação, constata-se diferentes objetivos estratégicos (pp. 50). Consideram os coordenadores que as principais competências desenvolvidas no âmbito da prossecução da estratégia da organização são: liderança, orientação para os resultados, capacidade de iniciativa e autonomia, capacidade de adaptação e melhoria contínua, capacidade de planeamento e organização, trabalho em equipa e cooperação, relacionamento e comunicação interpessoal, assunção de compromissos e resposta solidária, tolerância à pressão e contrariedades, gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional.
3. Esta questão envolvia, por ventura, um maior nível de complexidade. A fim de poder decifrar as competências específicas inerentes aos processos desenvolvidos por departamento e na ausência de um descritivo funcional ajustado a cada cargo na organização, foi necessário incentivar os entrevistados a um exercício de auto-reflexão concluído com a análise pormenorizada das funções por departamento, descritas todas as tarefas inerentes às atividades desenvolvidas (anexo 5). Os projetos desenvolvidos por departamento constam do Anexo 3, embora tenha sido confirmado que a informação que consta do site da organização se encontra em atualização pelo que, para efeitos de

investigação, o anexo 5 constitui o principal instrumento prático utilizado na avaliação das funções internas do EXUP.

4. O quadro revela as respostas obtidas, em termos de competências transversais relevantes:

Departamento	Competências Colaborador	Competências Coordenador
GRH	Relacionamento interpessoal Comunicação interpessoal Capacidade de organização e planeamento Responsabilidade e compromisso Capacidade de autonomia e iniciativa	Liderança Coordenação Orientação para os resultados Resolução de problemas Capacidade de iniciativa e autonomia Relacionamento e comunicação interpessoal
C&M	Análise de informação e sentido crítico Criatividade, inovação e qualidade Coordenação Tolerância à pressão e contrariedades Prontidão	Capacidade de análise e espírito crítico Orientação para os resultados Relacionamento e comunicação interpessoal Trabalho em equipa e cooperação
ICE	Capacidade de iniciativa e autonomia Capacidade de aprendizagem Responsabilidade e compromisso Comunicação e relacionamento interpessoal	Liderança Análise de informação e sentido crítico Orientação para os resultados Responsabilidade e compromisso Relacionamento e comunicação interpessoal
ICI	Competências de ordem comunicacional Capacidade de adaptação e melhoria contínua Capacidade de autonomia e iniciativa própria Trabalho em equipa e cooperação	Compromisso e resposta solidária Representação e colaboração institucional Relacionamento e comunicação interpessoal Coordenação
C&G	Análise de informação e sentido crítico Resolução de problemas Capacidade de planeamento e organização	Análise de informação e sentido crítico Resolução de problemas Capacidade de planeamento e organização

	organização	Assunção de compromissos
--	-------------	--------------------------

A lista de competências específicas não consta desta primeira análise, na medida em que a análise de funções só pôde ser realizada depois de conseguido o anexo 5, solicitado aos coordenadores.

5. O EXUP tende a definir cronologicamente (Calendário EXUP) as atividades a desenvolver por ano. Contudo, não existe uma descrição clara dos objetivos, tarefas e competências que se pretendem desenvolvidos, de forma individual ou em equipa, para o sucesso dos projetos.
6. Os entrevistados acusaram índices pouco satisfatórios de comunicação inter e intradepartamental, à exceção do departamento de C&M. Este facto reflete-se no desenvolvimento das atividades, na medida da dificuldade em marcar reuniões periódicas, por indisponibilidade de horários, para esclarecimento de objetivos e delegação de tarefas no seio da equipa, inviabilizando consideravelmente os níveis de cooperação, aumentando o volume de trabalho sobre o coordenador e afetando a sua motivação. Por outro lado, a fraca ou inexistente definição e exploração de objetivos comuns facilita o sucedido, prejudicando a visão do EXUP como um todo.
7. Não é comum a mobilidade dos colaboradores entre departamentos considerando a média da sua permanência na organização. Da mesma forma, este facto foi pouco refletido, até então, como forma de aumentar os índices de satisfação dos colaboradores e o sentimento de pertença à organização.
8. De acordo com as opiniões recolhidas, tende a existir uma clara falta de motivação por parte dos colaboradores. A génese da questão reside na difícil definição e delegação de tarefas, na falta de dinamismo ou inovação nas atividades desenvolvidas por departamento, e do fraco espírito de iniciativa e autonomia demonstrados. O departamento de C&M acusou elevados níveis de satisfação com a sua equipa, não se revendo na opinião dos restantes departamentos.

9. O Executive Board, considerando ser o órgão máximo do EXUP, respeita ao campo de atuação da Academia de Competências, no sentido da monitorização das atividades desenvolvidas pela organização.
10. O processo de R&S é função do departamento de GRH e é aplicado todos os anos, conforme as necessidades de recursos humanos necessários à prossecução dos projetos propostos pelo EXUP. Implica a recolha e análise dos currículos dos potenciais recrutandos, a definição e realização de dinâmicas de grupos, a realização da entrevista individual, a seleção e reunião de integração dos novos elementos. Não existia, à data de realização do estágio, um Manual de R&S, nem a seleção dos candidatos se baseava nas competências consideradas pertinentes para a organização.
11. De acordo com a informação prestada, na fase anterior ao insurgimento do NEV com a nova denominação EXUP, constava dos documentos da organização um Manual de Avaliação de Desempenho baseado no tipo de competências que se esperavam desenvolvidas pelos diferentes departamentos. Essa lista, desatualizada, deixou de servir os propósitos da organização sendo que a construção de um sistema de avaliação de desempenho constituía prioridade no ano letivo 2012/2013. Durante o presente ano, não decorreu nenhum processo de avaliação de desempenho.
12. O EXUP reconhece a importância de desenvolver os seus colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional. Reconhece, do mesmo jeito, que o sucesso da organização depende do mérito dos bons colaboradores, ativos no desempenho das suas funções e com provas dadas de bom desempenho em função dos resultados alcançados. Comemorados 10 anos sobre a sua existência, o EXUP celebrou o evento EXUP Awards, distinguidos os premiados em função de várias categorias: Dedicação, Mérito, Carreira, Altruísta, Versátil, Rebrander, Comunicador, Inovador, Fast Learner.
13. Os coordenadores são unânimes em perspetivar o EXUP como uma importante escola de jovens empreendedores com potencial de crescimento pessoal e profissional.

Anexo 5 – Lista de atividades departamentais e respetivas tarefas EXUP

EXUP – Experience Upgrade Program			
DEPARTAMENTO	ATIVIDADE		TAREFAS
GRH	Recrutamento e Seleção de Candidatos		Criação do conceito a utilizar para a divulgação do recrutamento
			Divulgação do recrutamento
			Recolha e análise dos currículos dos candidatos
			Preparação e desenvolvimento das dinâmicas de grupo
			Estruturação do guião de entrevista individual e recolha e preparação dos meios necessários à realização das entrevistas
			Realização das entrevistas
			Seleção final dos candidatos
			Reunião de acolhimento de novos membros
			Sistema de Avaliação
	Criação dos formulários de inquérito e aplicação dos mesmos		
	Recolha dos resultados e análise dos mesmos		
	Reflexão e divulgação dos resultados		
	Formações		Contacto com empresas de formação
Reunião de disponibilidades/inscrições dos membros para formação			
Reserva de material necessário			
Realização de um inquérito de satisfação			
Projetos EXUP	EXUP Meeting	Criação do conceito para o encontro de membros	
	Calendário EXUP	Preparação de atividades a desenvolver e material necessário	
Reunião de disponibilidades / marcação de encontro			
Recolha das atividades a realizar por cada departamento			
Colocação dos eventos EXUP nos respetivos dias			
C&M	Website		Organização dos conteúdos
			Adequar os mesmos ao design e formatação definidos

		Responder aos pedidos de publicação por parte dos departamentos do EXUP
	Facebook	<p>Publicar o que for requerido pelos membros do EXUP</p> <p>Publicar as fotografias de aniversário dos membros do EXUP</p> <p>Dar resposta a eventuais dúvidas ou sugestões que surjam no decorrer das publicações ou na sequência de mensagens recebidas</p>
	Newsletter	<p>Averiguar as atividades desenvolvidas por cada departamento ao longo de cada trimestre</p> <p>Selecionar as atividades que darão origem a artigos</p> <p>Entrar em contacto com os coordenadores de cada departamento, pedindo a sua colaboração para a redação dos artigos</p> <p>Compilação dos artigos no modelo de Newsletter criado para o efeito de acordo com a formatação definida</p> <p>Envio da Newsletter para a coordenação de C&M com vista a receber crítica e sugestão de melhoria</p> <p>Envio da Newsletter à comunidade FEP e parceiros do EXUP</p>
	Caracterização da População FEP	<p>Elaboração de um inquérito no Google docs com as perguntas mais pertinentes para sondar as características dos alunos do 1º ano da FEP (idade, sexo, média de ingresso, média de conclusão do secundário, etc)</p> <p>Envio do inquérito aos alunos do 1º ano de cada uma das licenciaturas</p> <p>Tratamento dos dados recolhidos, elaboração de gráficos e/ou tabelas</p> <p>Redação de um relatório conclusivo da análise feita</p>
	Manual de Identidade Gráfica	<p>Recolha dos documentos necessários para o funcionamento da organização</p> <p>Criação de documentos-modelo</p>
	Equipa de Design - cartazes	<p>Receção dos pedidos de realização de cartazes através do "Guia de requisição de cartazes"</p> <p>Com base nos pré-requisitos pedidos no guia, elaboração do cartaz pretendido</p> <p>Apresentação de proposta à coordenação do departamento de C&M</p> <p>Envio do cartaz pronto e do "Inquérito de satisfação" para preenchimento ao departamento que o pediu</p> <p>Receção do <i>feedback</i> do departamento que pediu o cartaz para futuras melhorias da execução dos cartazes</p>
	Conversa Fiada	<p>Seleção das personalidades/organizações de interesse para a entrevista</p> <p>Solicitação do interesse e participação das mesmas</p> <p>Programação das gravações e articulação de disponibilidades com as personalidades/organizações</p>

		<p>Programação das publicações dos vídeos no Website e Facebook</p> <p>Redação dos guiões de entrevistas</p> <p>Envio dos guiões para a coordenação do departamento de C&M</p> <p>Envio dos guiões para as personalidades/organizações</p> <p>Gravação dos vídeos decorrentes das entrevistas</p> <p>Edição dos vídeos</p> <p>Envio do vídeo final para a aprovação da coordenação do departamento de C&M</p> <p>Envio do vídeo final às organizações envolvidas</p> <p>Publicação no Website e Facebook do EXUP dos vídeos</p>
	Dia Aberto	<p>Calendarizar definindo <i>deadlines</i> para as tarefas a ser realizadas pelo departamento</p> <p>Definir e desenvolver a estrutura do <i>Peddy-paper</i> do Dia Aberto: questões, provas especiais, diálogos <i>flash</i> (oradores dos mesmos)</p> <p>Realizar o cartaz de divulgação do Dia Aberto e angariação de voluntários pontuais para ajuda do evento</p> <p>Redigir os Manuais de Procedimentos para voluntários pontuais: monitores de paragem, capitães de equipas e apoio logístico</p> <p>Realizar as Formações para voluntários pontuais: monitores de paragem, capitães de equipas e apoio logístico</p> <p>Atribuir os cargos no dia do evento aos membros do departamento (responsável pelos monitores de paragem, responsável pelos capitães de equipas, responsável pelos voluntários de apoio logístico, responsável pela imagem e som do evento, apresentadores)</p> <p>Realizar os inquéritos de satisfação do evento (participantes, voluntários e professores responsáveis pelos participantes)</p> <p>Após a realização do evento, deve ser feito tratamento dos dados dos inquéritos de satisfação do evento (participantes, voluntários e professores responsáveis pelos participantes) e redação das principais conclusões</p> <p>Redação do relatório geral do evento</p>
	FEP Stock Exchange	<p>Tem um conteúdo e objetivo ligeiramente diferente, mas os procedimentos a realizar são os mesmos que os do Dia Aberto</p>
	Merchandising	<p>Tem um carácter pontual, aquando da requisição de merchandising por parte da organização, o departamento de C&M deve apenas criar o design a ser incluído nos artigos</p>
ICI	Tutoria de Estudantes Estrangeiros	<p>Divulgação do Projeto e Recrutamento de Tutores</p> <p>Alocação de um grupo de Tutores a um grupo de Estudantes Estrangeiros</p> <p>Preparação de material para fornecer aos Tutores (informações importantes aquando da chegada dos estudantes; contactos de todas as entidades importantes onde os ERASMUS têm</p>

		<p>de se deslocar, por exemplo)</p> <p>Preparação de uma Apresentação para a reunião com os Tutores</p> <p>Realização de uma reunião com os Tutores</p> <p>Monitorização de Atividades ao longo do semestre</p>
	Fórum EXUP	<p>Pensar / escolher um tema de carácter relevante para a comunidade FEP</p> <p>Em função do tema, escolher e contactar os oradores</p> <p>Solicitar o material de divulgação</p> <p>Reservar a sala</p> <p>Fazer a comunicação atempadamente para a comunidade FEP</p> <p>No dia do evento, fazer a receção dos oradores, a abertura e encerramento e encerramento da sessão, controlo de presenças e distribuição de certificados</p>
	Apoio Pedagógico	<p>Fazer a divulgação do Projeto</p> <p>Recrutamento de Explicadores</p> <p>Divulgação das disciplinas para as quais existe apoio</p> <p><i>Matching</i> entre explicadores e explicandos</p> <p>Reserva de salas e outros materiais</p> <p>Elaboração de Formulários de inscrição e de resumo da sessão</p>
ICE	Voluntário por um Dia	<p>Atualização da Base de Dados de voluntários</p> <p>Redação e envio, no início de cada semestre, de um email à comunidade para convidar a se inscrever</p> <p>Angariação de novas IPSS's para estabelecer parcerias</p> <p>Acompanhamento dos voluntários nas atividades</p>
	Feira de Voluntariado	<p>Contacto telefónico com as IPSS's para informar do evento</p> <p>Redação (ou retificação) do Regulamento</p> <p>Redação da ficha de inscrição online</p> <p>Redação e envio do convite com o regulamento da Feira de Voluntariado e o link para a inscrição</p> <p>Contacto com os oradores para as conferências paralelas à Feira</p> <p>Redação de inquéritos de avaliação</p> <p>Logística da Feira e Salão Nobre</p> <p>Estabelecer contactos para os serviços externos: design, recolha de cadeiras e mesas,</p>

		empresas de catering
	Consultoria a Instituições sem fins	Diagnóstico da IPSS Identificação das fragilidades e pontos fortes Relatório de análise com propostas de alteração dos pontos fracos
C&G		Elaboração de Orçamentos
		Realização de Inquéritos de Satisfação dos vários projetos
		Angariação de parceiros
		Supervisão dos trabalhos a serem realizados nos vários departamentos

Anexo 6 – Portefólio de competências-chave EXUP (adaptado ao Manual de Avaliação de Desempenho por competências)

PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS-CHAVE

ADAPTADO AO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dept. Gestão de Recursos Humanos | Junho de 2013



Conteúdo

•	Categorização das Competências Transversais	6
1.	Competências pessoais.....	6
2.	Competências interpessoais (Competências relacionais para o trabalho em equipa).....	6
3.	Competências estratégicas	6
4.	Competências externas.....	6
•	Categorização das Competências Específicas	7
1.	GRH.....	7
2.	C&M.....	7
3.	ICE.....	7
4.	ICI.....	7
5.	C&G.....	7
•	Definição Operacional do Portfólio.....	8
1.	Competências Pessoais	8
○	Competências metodológicas	8
○	Liderança	8
○	Criatividade, inovação e qualidade.....	8
○	Análise de informação e sentido crítico.....	9
○	Resolução de problemas	9
○	Orientação para os resultados.....	10
○	Competências de ordem comunicacional	10
○	Capacidade de iniciativa e autonomia	10
○	Capacidade de adaptação e melhoria contínua	11
○	Capacidade de planeamento e organização	11
○	Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências	12
○	Competências Informáticas.....	12
2.	Competências Interpessoais (competências relacionais para o trabalho em equipa) .	13

○ Trabalho em equipa e cooperação	13
○ Relacionamento interpessoal	14
○ Comunicação interpessoal	14
○ Assunção de compromissos e resposta solidária	15
○ Negociação e persuasão.....	15
○ Tolerância à pressão e contrariedades	16
3. Competências Estratégicas.....	16
A. ORGANIZACIONAIS	17
○ Competências organizacionais para o trabalho em equipa	17
○ Competências organizacionais para inovar.....	17
B. INDIVIDUAIS	18
○ Otimização de recursos	18
○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização	18
○ Mobilização para a inovação e mudança	18
4. Competências Externas.....	19
A. ORGANIZACIONAL	19
○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	19
B. INDIVIDUAL	19
○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	19
1. Competências Específicas - Gestão de Recursos Humanos.....	20
○ Gestão executiva de recursos humanos	20
○ Recrutamento e Seleção	20
○ Planeamento e gestão da formação	21
○ Gestão e avaliação de desempenho	21
○ Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP.....	22
2. Competências Específicas - Comunicação e Marketing	22

○ Comunicação e Imagem.....	22
○ Planeamento e implementação do Marketing.....	23
○ Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP.....	23
3. Competências Específicas - Intervenção Comunitária Externa	25
○ Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade externa à FEP.....	25
4. Competências Específicas - Intervenção Comunitária Interna.....	26
○ Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade FEP	26
5. Competências Específicas - Controlo e Gestão	27
○ Planeamento e gestão de projetos	27
○ Networking.....	28
○ Orientação para a Qualidade.....	28
○ Orientação para Objetivos	28
• Lista Departamental de Competências-Chave Específicas e Transversais	30
▪ GRH.....	30
1. Competências Pessoais.....	30
2. Competências Interpessoais	30
3. Competências Estratégicas	30
4. Competências Externas.....	30
5. Competências Específicas	30
▪ C&M.....	31
1. Competências Pessoais.....	31
2. Competências Interpessoais	31
3. Competências Estratégicas	31
4. Competências Externas.....	31
5. Competências Específicas	31
▪ ICE.....	32

1.	Competências Pessoais.....	32
2.	Competências Interpessoais	32
3.	Competências Estratégicas	32
4.	Competências Externas.....	32
5.	Competências Específicas	32
▪	ICI	33
1.	Competências Pessoais.....	33
2.	Competências Interpessoais	33
3.	Competências Estratégicas	33
4.	Competências Externas.....	33
5.	Competências Específicas	33
▪	C&G	34
1.	Competências Pessoais.....	34
2.	Competências Interpessoais	34
3.	Competências Estratégicas	34
4.	Competências Externas.....	34
5.	Competências Específicas	34

- **Categorização das Competências Transversais**

- 1. Competências pessoais**

- Competências metodológicas
- Liderança
- Criatividade, inovação e qualidade
- Análise de informação e sentido crítico
- Resolução de problemas
- Orientação para os resultados
- Competências de ordem comunicacional
- Capacidade de iniciativa e autonomia
- Capacidade de adaptação e melhoria contínua
- Capacidade de planeamento e organização
- Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências
- Competências Informáticas

- 2. Competências interpessoais (Competências relacionais para o trabalho em equipa)**

- Trabalho em equipa e cooperação
- Relacionamento interpessoal
- Comunicação interpessoal
- Assunção de compromissos e resposta solidária
- Negociação e persuasão
- Tolerância à pressão e contrariedades
- Coordenação

- 3. Competências estratégicas**

- Competências organizacionais para o trabalho em equipa
- Competências para inovar
- Otimização de recursos
- Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização
- Mobilização para a inovação e mudança

- 4. Competências externas**

- Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional

- **Categorização das Competências Específicas**

1. GRH

- Gestão executiva de recursos humanos
- Recrutamento e seleção
- Planeamento e gestão da formação
- Gestão e avaliação de desempenho
- Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP

2. C&M

- Comunicação e Imagem
- Planeamento e implementação do Marketing
- Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP

3. ICE

- Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade externa à FEP

4. ICI

- Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da Comunidade FEP

5. C&G

- Planeamento e gestão de projetos
- Networking
- Orientação para a Qualidade
- Orientação para Objetivos

• Definição Operacional do Portfólio

Clusters de Competências-Chave

1. Competências Pessoais

○ Competências metodológicas

Competências metodológicas
Capacidade para adotar metodologias personalizadas de trabalho e de aprendizagem adequadas a objetivos visíveis, através da pesquisa, seleção e organização da informação a fim de a transformar em conhecimento mobilizável.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Seleciona e planifica as suas atividades e métodos de trabalho				
II. Pesquisa e seleciona informação face aos problemas				
III. Utiliza as TIC no exercício das suas atividades				

○ Liderança

Liderança
Capacidade de mobilizar e incentivar as pessoas na prossecução dos objetivos estratégicos da organização.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para formular uma visão e um plano estratégico para a organização ou departamento, clarificando objetivos e missões bem como identificando o que é importante para o trabalho em equipa				
II. Introduce e desenvolve mecanismos intencionais de aquisição, gestão e disseminação da informação e conhecimento relevantes				
III. Revela capacidade para orientar e motivar os outros para superação pessoal				
IV. Delega eficazmente tarefas de trabalho				

○ Criatividade, inovação e qualidade

Criatividade, inovação e qualidade
Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações organizacionais e

desenvolver novos processos com valor significativo para a organização e para o colaborador.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Resolve com criatividade problemas previstos e não previstos				
II. Propõe soluções inovadoras ao nível dos métodos e processos de trabalho				
III. Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de novos projetos, promovendo a qualidade dos mesmos.				

○ **Análise de informação e sentido crítico**

Análise de informação e sentido crítico
Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Perante um problema, analisa os dados, pondera as alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil				
II. Mostra-se diligente na procura de informação relevante para o exercício das suas tarefas				
III. Mantém-se focado e persistente na procura de melhores resultados				

○ **Resolução de problemas**

Resolução de problemas
Capacidade de mobilizar saberes culturais, científicos e tecnológicos para a formulação de estratégias que permitam compreender a realidade e abordar situações e/ou problemas do quotidiano, de forma autónoma, responsável e criativa.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Mostra curiosidade pelos problemas, questionando e realidade e formulando um juízo crítico acerca do problema				
II. Relaciona e consolida as informações recolhidas para desenhar soluções lógicas para os problemas identificados, definindo uma estratégia de resolução dos mesmos				

III.	Identifica, estabelece prioridades e resolve problemas, individuais ou de grupo				
IV.	Implementa e acompanha as soluções encontradas, assegurando-se de que são bem-sucedidas.				
V.	Toma decisões atempadamente tendo por base uma análise cuidada dos seus efeitos				
VI.	Reconhece as implicações práticas e éticas do problema, reconhecendo os demais afetados pela sua decisão.				

○ **Orientação para os resultados**

Orientação para os resultados
Capacidade para realizar com empenho e rigor as tarefas, ideias e projetos que lhe são atribuídos.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Compromete-se com objetivos exigentes e realistas sendo perseverante no alcance das metas definidas				
II. Revela interesse em conhecer o trabalho final para o qual as suas tarefas contribuem				
III. Gere, adequadamente, o seu tempo de trabalho revelando preocupação em cumprir os prazos dos projetos definidos				
IV. Apresenta sugestões e contribui para a eficácia dos resultados que a organização pretende alcançar				

○ **Competências de ordem comunicacional**

Competências de ordem comunicacional
Capacidade do uso adequado da linguagem de diferentes áreas do saber cultural, científico e tecnológico para se expressar e estruturar o pensamento próprio.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Capacidade de usar corretamente a língua portuguesa para comunicar de forma eficaz, oralmente e por escrito				
II. Capacidade de fazer uso da língua estrangeira para adequação própria da informação e transmissão do conhecimento				

○ **Capacidade de iniciativa e autonomia**

Capacidade de iniciativa e autonomia

Capacidade de atuar de modo independente e pró-ativo, de tomar iniciativa face aos problemas e empenhar-se em solucioná-los.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Mostra uma postura ativa e dinâmica na resposta às solicitações e desafios organizacionais				
II. Concretiza de forma autónoma e diligente as tarefas que lhe são propostas				
III. Toma a iniciativa na resolução dos problemas que lhe surgem no exercício das tarefas				
IV. Procura soluções alternativas na resolução dos problemas departamentais e organizacionais				

○ **Capacidade de adaptação e melhoria contínua**

Capacidade de adaptação e melhoria contínua
Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios, empenhando-se ativamente no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Reage de forma positiva à mudança, adaptando-se com facilidade a novos contextos				
II. Encara a diversidade das tarefas como uma oportunidade de desenvolvimento profissional				
III. Reconhece os seus pontos fortes e fracos e as suas necessidades de desenvolvimento atuando no sentido da sua melhoria				
IV. Revela a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e aplicação das novas tecnologias para a concretização do trabalho				

○ **Capacidade de planeamento e organização**

Capacidade de planeamento e organização
Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade nos projetos em que se envolve, definindo objetivos, prazos e prioridades

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
-----------------------------	-----------------------------	--	--	--

I. É sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das tarefas e atividades				
II. Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos de acordo com os recursos disponíveis				
III. Realiza as atividades de acordo com as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos				
IV. Reavalia o plano de trabalho e procede a alterações sempre que consideradas pertinentes pelo próprio, pela equipa ou organização				

○ **Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências**

Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências
Manifestação de comportamentos orientados para a gestão e desenvolvimento das competências requeridas pela estratégia através da definição, implementação e contínua avaliação dos planos de desenvolvimento das competências-chave, ao nível dos fatores pessoais e de suporte, bem como o acompanhamento.

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
Do ponto de vista do colaborador:					
I.	Capacidade e motivação para adquirir e desenvolver novas competências de forma pró-ativa				
Do ponto de vista do coordenador:					
I.	Avalia o estado de atualização de competências dos seus colaboradores				
II.	Identifica, em conjunto com os colaboradores, as suas necessidades de desenvolvimento				
III.	Identifica e propõe ações de formação necessárias para o desenvolvimento das competências				
IV.	Reconhece os sucessos e dá feedback construtivo e corretivo				
V.	Identifica os erros cometidos e age de forma a colmatá-lo				

○ **Competências Informáticas**

Competências Informáticas
Manifestação de comportamentos orientados para o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) no desenvolvimento das atividades compreendidas na definição e prática dos objetivos estratégicos do departamento

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para utilizar um computador para processar, guardar e gerir informação				
II. Revela conhecimentos sólidos em matéria geral do microsoft office e fácil manuseamento de programas interativos essenciais ao desenvolvimento criativo dos projetos do departamento				
III. Revela capacidade para utilizar um navegador de páginas web de forma a pesquisar e recolher informação em formato hipermédia disponível na internet, assim como usar diversos serviços disponibilizados na Internet como é o caso do correio eletrónico para receber e enviar mensagens e informação				
IV. Revela capacidade para fazer uso de um programa de apresentações para expor ideias e projetos de forma a envolver grupos de pessoas e possibilitar a partilha do conhecimento				

Clusters de Competências-Chave

2. Competências Interpessoais (competências relacionais para o trabalho em equipa)

○ Trabalho em equipa e cooperação

Trabalho em equipa e cooperação
Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento da cooperação e colaboração no seio da equipa, fomentando a responsabilidade solidária face aos objetivos e à partilha de meios e recursos, usando o alcance de objetivos comuns.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho				
II. Cooperar e colabora ativamente com os elementos da sua equipa e com os colegas das outras equipas, manifestando disponibilidade sempre que solicitada, de forma a facilitar o alcance dos objetivos comuns				
III. Mostra-se capaz de planificar as atividades com os outros, estabelecendo práticas e regras de atuação				
IV. Demonstra motivação nos trabalhos desenvolvidos em grupo sendo capaz de valorizar e encorajar o trabalho dos outros elementos do grupo				
V. Contribui para a manutenção da coesão interna,				

	partilhando a informação e o progresso individual e coletivo				
VI.	Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros				
VII.	Facilita a obtenção de consensos, utilizando as técnicas de negociação				
VIII.	Atua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar				

○ **Relacionamento interpessoal**

Relacionamento interpessoal					
Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais diferentes, mostrando uma atitude facilitadora de relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.					

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
I.	Tem um trato cordial e afável com os colegas e superiores				
II.	Sabe trabalhar com pessoas com diferentes características e em diferentes contextos				
III.	Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros				
IV.	Trabalha bem com os outros, compreende as suas necessidades e adota a sua perspetiva.				

○ **Comunicação interpessoal**

Comunicação interpessoal					
Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição das ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.					

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
I.	É assertivo na exposição das suas ideias captando naturalmente a atenção dos outros				
II.	Revela capacidade de adaptar o seu discurso e linguagem aos diferentes tipos de interlocutores				

III.	Demonstra respeito pela opinião dos outros, escutando-as com atenção e valorizando-as.				
IV.	Encoraja os colegas a manterem-se informados e a partilharem essa informação				
V.	As equipas de trabalho possuem uma agenda de reuniões onde todos os membros participam e apresentam os seus pontos de vista.				
VI.	Os membros das equipas de trabalho utilizam as tecnologias de informação para comunicar entre si.				

○ **Assunção de compromissos e resposta solidária**

Assunção de compromissos e resposta solidária					
Capacidade para se comprometer com os objetivos e metas definidas ao nível do plano departamental e organizacional atuando de forma solidária e com base no apoio mútuo no exercício das tarefas solicitadas.					
Indicadores comportamentais			Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Assume um compromisso mútuo relativamente às metas e objetivos comuns				
II.	Adota uma postura de apoio mútuo na execução das tarefas				

○ **Negociação e persuasão**

Negociação e persuasão					
Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.					
Indicadores comportamentais			Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Estabelece acordos e consensos através da negociação, sendo persistente e flexível				
II.	Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica				
III.	É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros				
IV.	Capta rapidamente a ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta				

○ **Tolerância à pressão e contrariedades**

Tolerância à pressão e contrariedades				
Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Perante situações de pressão e contrariedades, o colaborador revela controlo emocional e discernimento profissional			
II.	Garante bons níveis de produtividade mesmo em ambientes de pressão			
III.	Revela aceitação de críticas e contrariedades			

○ **Coordenação**

Coordenação				
Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho com vista ao desenvolvimento de projetos e concretização de objetivos				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Revela capacidade para orientar e dinamizar as equipas ou grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados			
II.	Assume responsabilidades e objetivos exigentes			
III.	Toma facilmente decisões e responde por elas			
IV.	É ouvido e considerado pelos colegas de grupo			

Clusters de Competências-Chave

3. Competências Estratégicas

A. ORGANIZACIONAIS○ **Competências organizacionais para o trabalho em equipa**

Competências organizacionais para o trabalho em equipa
Conjunto de capacidades que devem ser asseguradas pela liderança de topo, devidamente articuladas, para criar um ambiente de trabalho adequado.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Capacidade de comunicar os valores do trabalho em equipa				
II. Capacidade de estabelecer missões e metas claras para as equipas				
III. Capacidade de delegar poderes na equipa				
IV. Capacidade de desenvolver competências nos colaboradores para o trabalho em equipa				

○ **Competências organizacionais para inovar**

Competências organizacionais para inovar
Conjunto de capacidades que devem ser asseguradas pela liderança de topo, para reter e atrair novos talentos, implementar processos criativos e desenvolver programas inovadores.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. A organização apresenta uma estratégia de marketing e comunicação que a torna apelativa para novos talentos				
II. A organização possui uma política de recrutamento				
III. A organização investe no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, garantindo uma fraca taxa de rotatividade				
IV. Existe um ambiente estimulante pautado pela flexibilidade e circulação de informação				
V. A organização possui um sistema de deteção de novas ideias				
VI. Os membros são chamados a participar em sessões de brainstorming a propósito de novos projetos				
VII. A organização possui ao seu dispor os recursos necessários para o desenvolvimento de novos projetos				
VIII. A organização tem estabelecidas parcerias para o				

desenvolvimento de projetos inovadores				
--	--	--	--	--

B. INDIVIDUAIS

○ Otimização de recursos

Otimização de recursos				
Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor medidas de otimização e redução de tempos e custos de funcionamento				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Preocupa-se com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis			
II.	Utiliza os recursos materiais e equipamentos necessários à realização das suas atividades de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança			

○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização

Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização				
Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do departamento e da organização, exercendo-a de forma disponível e diligente.				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos da organização respondendo às solicitações que, no âmbito do seu departamento, lhe são colocadas			
II.	Em regra, responde com prontidão e disponibilidade às exigências departamentais			

○ Mobilização para a inovação e mudança

Mobilização para a inovação e mudança				
Capacidade para conceptualizar e colocar em prática formas de iniciar e gerir a mudança.				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		

I.	Revela capacidade de assunção de riscos razoáveis, potencialmente negativos, e acompanha os progressos relativamente aos objetivos fixados				
II.	Revela capacidade para se adaptar a situações de mudança, lidando adequadamente com o imprevisto				
III.	Revela capacidade para iniciar um projeto de mudança, fornecendo indicadores e soluções para os problemas, reconceptualizando papéis, se necessário.				
IV.	Demonstra a capacidade de conceptualizar o futuro da organização, fornecendo caminhos inovadores para o seu desenvolvimento.				

Clusters de Competências-Chave

4. Competências Externas

A. ORGANIZACIONAL

- **Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional**

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
I.	A organização revela capacidade de estabelecer relações estreitas e duradouras, demonstrando acolhimento e resposta às sugestões dos parceiros				
II.	A organização revela capacidade de participação conjunta nas atividades organizacionais				
III.	A organização revela capacidade de aquisição de novos parceiros através da promoção de novos projetos				

B. INDIVIDUAL

- **Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional**

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
I.	Revela capacidade para representar o departamento e a organização em grupos de trabalho, reuniões e eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade				
II.	Aceita participar em projetos e atividades que implicam exposição e visibilidade externa				

Famílias Funcionais de Competências Chave

1. Competências Específicas - Gestão de Recursos Humanos

○ Gestão executiva de recursos humanos

Gestão executiva de recursos humanos
Manifestação de comportamentos orientados para a definição e exequibilidade de políticas e práticas de recursos humanos promotoras do desenvolvimento, motivação e satisfação nos colaboradores do EXUP.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Colabora com os coordenadores do departamento de Gestão de Recursos Humanos na definição e implementação de políticas e práticas de recursos humanos				
II. Fornece sugestões para a melhoria contínua das políticas de recursos humanos				
III. Garante o cumprimento das políticas e procedimentos definidos para a concretização da estratégia de recursos humanos				

○ Recrutamento e Seleção

Recrutamento e Seleção
Manifestação de comportamentos orientados para a procura e obtenção de um conjunto de candidatos, em número e qualidade, adequado às necessidades do EXUP, e previsão e escolha daqueles que mais se adequam à organização.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Colabora na criação do conceito e na divulgação do processo de recrutamento				
II. Colabora na recolha e análise dos currículos individuais dos candidatos				
III. Participa na seleção, desenvolvimento e avaliação das dinâmicas de grupo				
IV. Colabora na estruturação do guião de entrevista individual e na recolha e preparação dos meios necessários à realização das entrevistas				
V. Participa na realização das entrevistas sendo capaz de proceder a uma análise criticamente construtiva do candidato				
VI. Colabora na seleção final dos candidatos				

VII.	Revela capacidade para desenvolver a política de integração dos novos membros, assim como estruturar e conduzir a reunião de acolhimento dos mesmos				
-------------	---	--	--	--	--

○ **Planeamento e gestão da formação**

Planeamento e gestão da formação
Manifestação de comportamentos que evidenciam que uma pessoa define e estabelece de forma sistemática as atividades inerentes à formação dos colaboradores em matéria de competências-chave.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela responsabilidade no contacto que estabelece com empresas formadoras nas competências específicas requeridas pela organização				
II. Promove o desenvolvimento de formação em competências transversais EXUP, conforme explícito no Manual de Formação em Competências EXUP				
III. Colabora de forma organizada, proativa e responsável na divulgação da ação de formação e na recolha do material necessário à sua realização				
IV. Participa na realização, disponibilização e avaliação do inquérito de satisfação aos formandos				
V. Revela capacidade de aceitação das críticas à formação concedida, adotando estratégias de ajustamento futuro às necessidades do departamento e desenvolvimento da organização				

○ **Gestão e avaliação de desempenho**

Gestão e avaliação de desempenho
Manifestação de comportamentos orientados para o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com a atividade e objetivos dos diferentes departamentos, segundo ações destinadas ao controlo, motivação e desenvolvimento dos colaboradores EXUP.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para rever desempenhos, concedendo feedback de apoio construtivo e propondo melhorias de performance individual e departamental				
II. Revela capacidade para rever o potencial dos membros, prevendo o nível e tipo de trabalho para o				

	futuro e formas de desenvolver o seu potencial para benefício do seu crescimento e da organização				
III.	Procura melhorar o desempenho e a motivação dos membros, definindo e comunicando objetivos SMART a atingir e competências a desenvolver				

○ **Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP**

Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP					
Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento e desenvolvimento de eventos do EXUP.					
Indicadores comportamentais			Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Colabora na criação do conceito do EXUP Meeting, promove-o e planifica as diversas atividades do evento				
II.	Colabora no desenvolvimento do Calendário EXUP através da recolha das atividades a desenvolver pelos diversos departamentos, definindo-as no tempo				

Famílias Funcionais de Competências Chave

2. Competências Específicas - Comunicação e Marketing

○ **Comunicação e Imagem**

Comunicação e Imagem					
Manifestação de comportamentos orientados para a comunicação e imagem das atividades desenvolvidas pelos diferentes departamentos do EXUP.					
Indicadores comportamentais			Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Revela capacidade e conhecimentos para fazer uma gestão responsável do website e da página de facebook do EXUP, através da organização e publicação de conteúdos requeridos pelos diferentes departamentos				
II.	Participa proativamente na elaboração da Newsletter EXUP, revelando-se capaz de comunicar eficazmente e recorrendo à análise crítica na seleção e redação dos artigos a disponibilizar à comunidade destinatária				
III.	Revela um comportamento assertivo e solidário na aceitação de críticas, dúvidas ou sugestões,				

	provenientes de elementos externos ou não à organização, no seguimento das publicações ou mensagens recebidas				
IV.	Revela criatividade na criação do design e imagem de marca a incluir nos demais materiais de merchandising				

○ **Planeamento e implementação do Marketing**

Planeamento e implementação do Marketing
Manifestação de comportamentos orientados para a definição e implementação da estratégia de atuação do EXUP, de acordo com as mutações e tendências do seu mercado alvo, comunidade FEP ou indivíduos e entidades externas, garantindo a eficácia, eficiência e efetividade da organização.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Possui competências ao nível do planeamento do marketing, revelando rigor e eficácia na análise das necessidades e tendências do mercado-alvo, no desenvolvimento de estratégias criativas de marketing e nos processos de planeamento e marketing				
II. Revela capacidade para alocar eficazmente os recursos de marketing disponibilizados				
III. É capaz de conceber um programa de marketing executando rapidamente as estratégias a ele associadas				
IV. Revela capacidade para transformar estratégias de marketing em ações				
V. Revela capacidade para direcionar o marketing para o cumprimento dos objetivos do departamento e, consequentemente, da estratégia da organização				

○ **Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP**

Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP
Manifestação de comportamentos orientados para a gestão, desenvolvimento e divulgação de projetos EXUP disponibilizados e partilhados com as Comunidades FEP e externa.

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
Conversa Fiada:					
I.	Revela competência no planeamento e organização do evento, participando proativamente na seleção das personalidades e/ou organizações, sendo rigoroso na				

redação do guião de entrevista e colaborativo na calendarização do evento				
II. Comunica eficazmente e participa de um diálogo interativo e assertivo com a personalidade ou organização entrevistada				
III. Revela competência no manuseamento dos meios de multimédia necessários à gravação, edição e publicação dos vídeos referentes às entrevistas efetuadas				
Dia Aberto:				
I. Revela competência no planeamento, organização e divulgação do evento, participando na definição das deadlines para as tarefas a executar pelo departamento				
II. Através da formação, o membro revela rigor e autonomia na redação e aplicação dos manuais de procedimentos ajustados aos voluntários				
III. Revela disponibilidade e presença contínua no dia do evento e responsabilidade no manuseamento dos recursos necessários à sua prossecução				
IV. Revela espírito de iniciativa e opinião crítica na realização dos inquéritos de satisfação do evento para os demais envolvidos, revelando assertividade e comportamento solidário e colaborativo na exposição e aceitação de sugestões de melhoria, sempre que pertinente				
FEP Stock Exchange:				
I. Revela competência no planeamento, organização e divulgação do evento, participando na definição das deadlines para as tarefas a executar pelo departamento				
II. Revela, através da formação, rigor e autonomia na redação e aplicação dos manuais de procedimentos ajustados aos voluntários				
III. Revela disponibilidade e presença assídua no dia do evento e responsabilidade no manuseamento dos recursos necessários à sua prossecução				
IV. Revela espírito de iniciativa e opinião crítica na realização dos inquéritos de satisfação do evento para os demais envolvidos, revelando assertividade e comportamento solidário e colaborativo na exposição e aceitação de sugestões de melhoria, sempre que pertinente				

Famílias Funcionais de Competências Chave

3. Competências Específicas - Intervenção Comunitária Externa

- **Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade externa à FEP**

Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade externa à FEP

Manifestação de comportamentos orientados para a gestão e desenvolvimento das atividades inerentes ao voluntariado junto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's).

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
Voluntário por um Dia:					
I.	Revela capacidade para assumir um compromisso com as IPSS's parceiras e com os membros voluntários				
II.	Revela capacidade de iniciativa e dedicação no desenvolvimento das ações de voluntariado				
III.	Revela capacidade de argumentação, empatia e comunicação com indivíduos ou organismos que desconhece				
IV.	Revela capacidade para estabelecer relações através da angariação de novas IPSS's para futuras parcerias				
Feira do Voluntariado:					
I.	Revela criatividade na organização e implementação do programa selecionado para o evento				
II.	Revela capacidade de comunicação, argumentação e empatia com indivíduos ou organismos desconhecidos				
III.	Possui competências informáticas ao nível da configuração dos formulários online				
IV.	Revela capacidade para organizar um evento, individualmente ou em grupo				
V.	É capaz de explorar novas áreas de conhecimento para concretizar melhor o seu trabalho e valorizar o da equipa e consequentemente a imagem da organização				
Consultoria a instituições sem fins lucrativos:					
I.	Revela competências metodológicas de diferentes níveis do conhecimento para uma análise crítica do projeto requerido pela instituição				
II.	Revela uma boa capacidade de comunicação escrita e verbal no desenvolvimento dos relatórios solicitados				
III.	É assertivo nas suas abordagens, fazendo uso de uma				

	boa capacidade de argumentação e defesa de ideias próprias, com respeito pelas opiniões dos restantes elementos da equipa				
IV.	Revela autonomia no exercício das suas funções e capacidade de se auto-motivar				
V.	Transparece confiança à equipa e à instituição				

Famílias Funcionais de Competências Chave

4. Competências Específicas - Intervenção Comunitária Interna

- **Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade FEP**

Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade FEP
Manifestação de comportamentos orientados para a gestão e desenvolvimento de atividades inerentes ao voluntariado junto da Comunidade FEP.

Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)			
Tutoria a Estudantes Estrangeiros:					
I.	Revela capacidade de organização e de comunicação do projeto junto da Comunidade FEP, participando ativa e responsavelmente no recrutamento dos tutores interessados				
II.	Revela responsabilidade e autonomia na seleção dos materiais a fornecer aos tutores, garantindo a constituição de uma equipa comprometida com o projeto para uma melhor integração dos estudantes estrangeiros				
III.	Revela capacidade de monitorização das atividades ao longo do semestre, agendando reuniões com os tutores e respetivos estudantes, a fim de se verificarem concretizados os objetivos do projeto				
Fórum EXUP:					
I.	Revela criatividade na seleção de um tema de carácter relevante e atual para a Comunidade FEP				
II.	Comunica eficaz e atempadamente o evento				
III.	É competente na organização e planeamento do evento, agindo de modo autónomo na recolha e no uso responsável do material necessário				
IV.	É competente na gestão do tempo e revela capacidade				

de adaptação a situações imprevistas pontuais, agindo com discernimento profissional na resolução dos problemas potencialmente existentes				
Apoio Pedagógico:				
I. Participa ativamente no planeamento e divulgação do projeto e recrutamento dos explicadores, comunicando e colaborando eficazmente com a equipa na procura das melhores soluções para os estudantes interessados				
II. Revela responsabilidade e autonomia no exercício das suas funções, acompanhando com regularidade e proatividade o exercício das atividades compreendidas no projeto				

Famílias Funcionais de Competências Chave

5. Competências Específicas - Controlo e Gestão

○ Planeamento e gestão de projetos

Planeamento e gestão de projetos
Manifestação de comportamentos orientados para a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos desenvolvidos pelo EXUP no seguimento do planeamento, execução, monitorização, controlo e encerramento dos mesmos.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela possuir pensamento estratégico, sendo capaz de identificar as necessidades do projeto e de estabelecer objetivos claros e palpáveis com os diversos coordenadores, a par de um comportamento solidário e assertivo no atendimento às expectativas das partes interessadas				
II. Participa ativamente na execução dos projetos, sugerindo sempre que necessário, alternativas criativas e mais eficazes de obter resultados				
III. Revela capacidade para monitorar e controlar a prossecução dos projetos de acordo com os objetivos e planos de ação predefinidos				
IV. Revela autonomia, responsabilidade e rigor na calendarização acordada dos projetos, na formulação de orçamentos e na exigência da qualidade do trabalho a eles afeta				

○ **Networking**

Networking
Manifestação de comportamentos orientados para a criação e atualização de uma rede de contactos úteis ao desenvolvimento dos projetos EXUP e à formação dos diversos colaboradores.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Atualiza, sempre que se justifique, a rede de contactos, seja ela interna ou externa, disponibilizando-a aos diferentes departamentos do EXUP				
II. Revela capacidade para colaborar de forma ativa, regular e responsável com a rede de contactos, na angariação de novos projetos ou, no caso de empresas formadoras, ações de formação nas áreas de interesse e atuação do EXUP				

○ **Orientação para a Qualidade**

Orientação para a Qualidade
Manifestação de comportamentos que permitam constatar a adequabilidade dos resultados departamentais à satisfação das necessidades dos clientes e/ou parceiros internos e externos.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para avaliar o impacto dos resultados alcançados pelos diferentes departamentos				
II. Revela proatividade e interesse na calendarização de reuniões com os coordenadores departamentais a fim de discutir, se necessário, sugestões de melhoria da qualidade dos projetos				
III. Promove a autonomia, a responsabilidade, a opinião crítica e o espírito de sacrifício dos diversos coordenadores na prossecução da máxima qualidade dos projetos a eles afetos, para a satisfação das necessidades do público interessado				

○ **Orientação para Objetivos**

Orientação para Objetivos

Manifestação de comportamentos orientados para o controlo dos objetivos propostos e definidos pelos departamentos do EXUP em concordância com a missão e estratégia de atuação da organização.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para rever o plano de trabalho definido pelos diferentes departamentos e comunicar, acordar e aplicar ações de correção sempre que consideradas necessárias				
II. Revela capacidade para verificar se os departamentos possuem os materiais e instrumentos necessários à prossecução dos objetivos definidos				
III. Revela autonomia, iniciativa e responsabilidade pela formulação de um relatório final de avaliação do projeto em conformidade com os objetivos predefinidos				

• Lista Departamental de Competências-Chave Específicas e Transversais

▪ GRH
1. Competências Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competências Metodológicas ○ Resolução de problemas ○ Orientação para os resultados ○ Competências de ordem comunicacional ○ Capacidade de iniciativa e autonomia ○ Capacidade de planeamento e organização ○ Competências Informáticas
2. Competências Interpessoais
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabalho em equipa a cooperação ○ Relacionamento interpessoal ○ Comunicação interpessoal ○ Assunção de compromissos e resposta solidária ○ Capacidade de negociação e persuasão ○ Coordenação
3. Competências Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competências organizacionais para o trabalho em equipa ○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização ○ Mobilização para a inovação e mudança
4. Competências Externas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional
5. Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão executiva de recursos humanos ○ Recrutamento e seleção ○ Planeamento e gestão da formação ○ Gestão e avaliação de desempenho ○ Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP

▪ <u>C&M</u>	
1. Competências Pessoais	
<ul style="list-style-type: none">○ Competências Metodológicas○ Criatividade, inovação e qualidade○ Análise de informação e sentido crítico○ Resolução de problemas○ Orientação para os resultados○ Competências de ordem comunicacional○ Capacidade de iniciativa e autonomia○ Capacidade de planeamento e organização○ Competências Informáticas	
2. Competências Interpessoais	
<ul style="list-style-type: none">○ Trabalho em equipa a cooperação○ Relacionamento interpessoal○ Comunicação interpessoal○ Assunção de compromissos e resposta solidária	
3. Competências Estratégicas	
<ul style="list-style-type: none">○ Competências para inovar○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização○ Mobilização para a inovação e mudança	
4. Competências Externas	
<ul style="list-style-type: none">○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	
5. Competências Específicas	
<ul style="list-style-type: none">○ Comunicação e Imagem○ Planeamento e implementação do Marketing○ Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP	

▪ ICE**1. Competências Pessoais**

- Competências Metodológicas
- Liderança
- Análise de informação e sentido crítico
- Resolução de problemas
- Orientação para os resultados
- Competências de ordem comunicacional
- Capacidade de iniciativa e autonomia
- Capacidade de planeamento e organização
- Competências Informáticas

2. Competências Interpessoais

- Trabalho em equipa e cooperação
- Relacionamento interpessoal
- Comunicação interpessoal
- Assunção de compromissos e resposta solidária
- Negociação e persuasão
- Tolerância à pressão e contrariedades
- Coordenação

3. Competências Estratégicas

- Competências para inovar
- Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização
- Mobilização para a inovação e mudança

4. Competências Externas

- Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional

5. Competências Específicas

- Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da comunidade externa à FEP

▪ <u>ICI</u>	
1. Competências Pessoais	
<ul style="list-style-type: none">○ Competências Metodológicas○ Análise de informação e sentido crítico○ Resolução de problemas○ Orientação para os resultados○ Competências de ordem comunicacional○ Capacidade de iniciativa e autonomia○ Capacidade de planeamento e organização○ Competências Informáticas	
2. Competências Interpessoais	
<ul style="list-style-type: none">○ Trabalho em equipa a cooperação○ Relacionamento interpessoal○ Comunicação interpessoal○ Assunção de compromissos e resposta solidária○ Tolerância à pressão e contrariedades○ Coordenação	
3. Competências Estratégicas	
<ul style="list-style-type: none">○ Mobilização para a inovação e mudança	
4. Competências Externas	
<ul style="list-style-type: none">○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	
5. Competências Específicas	
<ul style="list-style-type: none">○ Gestão e desenvolvimento de projetos orientados para a intervenção do EXUP junto da Comunidade FEP	

▪ <u>C&G</u>	
1. Competências Pessoais	
<ul style="list-style-type: none">○ Competências Metodológicas○ Análise de informação e sentido crítico○ Resolução de problemas○ Capacidade de iniciativa e autonomia○ Capacidade de planeamento e organização○ Competências Informáticas	
2. Competências Interpessoais	
<ul style="list-style-type: none">○ Trabalho em equipa a cooperação○ Relacionamento interpessoal○ Comunicação interpessoal○ Assunção de compromissos e resposta solidária	
3. Competências Estratégicas	
<ul style="list-style-type: none">○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização	
4. Competências Externas	
<ul style="list-style-type: none">○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	
5. Competências Específicas	
<ul style="list-style-type: none">○ Planeamento e gestão de projetos○ Networking○ Orientação para a Qualidade○ Orientação para Objetivos	

Anexo 7 – Portefólio departamental de competências-chave (GRH)

PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS- CHAVE GRH

ADAPTADO AO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GRH

Dept. Gestão de Recursos Humanos | Junho de 2013



Conteúdo

•	Lista Departamental de Competências-Chave Específicas e Transversais	4
1.	Competências Pessoais	4
2.	Competências Interpessoais	4
3.	Competências Estratégicas	4
4.	Competências Externas.....	4
5.	Competências Específicas	4
•	Definição Operacional do Portefólio.....	5
1.	Competências Pessoais	5
○	Competências metodológicas	5
○	Resolução de problemas	5
○	Orientação para os resultados.....	6
○	Competências de ordem comunicacional	6
○	Capacidade de iniciativa e autonomia	6
○	Capacidade de planeamento e organização	7
○	Competências Informáticas.....	7
2.	Competências Interpessoais (competências relacionais para o trabalho em equipa) ...	8
○	Trabalho em equipa e cooperação	8
○	Relacionamento interpessoal.....	9
○	Comunicação interpessoal	9
○	Assunção de compromissos e resposta solidária	10
○	Negociação e persuasão.....	10
3.	Competências Estratégicas.....	11
A.	ORGANIZACIONAIS	11
○	Competências organizacionais para o trabalho em equipa	11

B. INDIVIDUAIS.....	11
o Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização	11
o Mobilização para a inovação e mudança	12
4. Competências Externas.....	12
A. ORGANIZACIONAL.....	12
o Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	12
B. INDIVIDUAL.....	13
o Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional	13
5. Competências Específicas - Gestão de Recursos Humanos.....	13
o Gestão executiva de recursos humanos	13
o Recrutamento e Seleção	13
o Planeamento e gestão da formação	14
o Gestão e avaliação de desempenho	15
o Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP.....	15

• Lista Departamental de Competências-Chave Específicas e Transversais

▪ GRH
1. Competências Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competências Metodológicas ○ Resolução de problemas ○ Orientação para os resultados ○ Competências de ordem comunicacional ○ Capacidade de iniciativa e autonomia ○ Capacidade de planeamento e organização ○ Competências Informáticas
2. Competências Interpessoais
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabalho em equipa a cooperação ○ Relacionamento interpessoal ○ Comunicação interpessoal ○ Assunção de compromissos e resposta solidária ○ Capacidade de negociação e persuasão ○ Coordenação
3. Competências Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competências organizacionais para o trabalho em equipa ○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização ○ Mobilização para a inovação e mudança
4. Competências Externas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional
5. Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão executiva de recursos humanos ○ Recrutamento e seleção ○ Planeamento e gestão da formação ○ Gestão e avaliação de desempenho ○ Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP

• Definição Operacional do Portefólio

Clusters de Competências-Chave

1. Competências Pessoais

○ Competências metodológicas

Competências metodológicas
Capacidade para adotar metodologias personalizadas de trabalho e de aprendizagem adequadas a objetivos visíveis, através da pesquisa, seleção e organização da informação a fim de a transformar em conhecimento mobilizável.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Seleciona e planifica as suas atividades e métodos de trabalho				
II. Pesquisa e seleciona informação face aos problemas				
III. Utiliza as TIC no exercício das suas atividades				

○ Resolução de problemas

Resolução de problemas
Capacidade de mobilizar saberes culturais, científicos e tecnológicos para a formulação de estratégias que permitam compreender a realidade e abordar situações e/ou problemas do quotidiano, de forma autónoma, responsável e criativa.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Mostra curiosidade pelos problemas, questionando e realidade e formulando um juízo crítico acerca do problema				
II. Relaciona e consolida as informações recolhidas para desenhar soluções lógicas para os problemas identificados, definindo uma estratégia de resolução dos mesmos				
III. Identifica, estabelece prioridades e resolve problemas, individuais ou de grupo				
IV. Implementa e acompanha as soluções encontradas, assegurando-se de que são bem-sucedidas				
V. Toma decisões atempadamente tendo por base uma análise cuidada dos seus efeitos				
VI. Reconhece as implicações práticas e éticas do problema, reconhecendo os demais afetados pela sua decisão				

○ **Orientação para os resultados**

Orientação para os resultados
Capacidade para realizar com empenho e rigor as tarefas, ideias e projetos que lhe são atribuídos.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Compromete-se com objetivos exigentes e realistas sendo perseverante no alcance das metas definidas				
II. Revela interesse em conhecer o trabalho final para o qual as suas tarefas contribuem				
III. Gere, adequadamente, o seu tempo de trabalho revelando preocupação em cumprir os prazos dos projetos definidos				
IV. Apresenta sugestões e contribui para a eficácia dos resultados que a organização pretende alcançar				

○ **Competências de ordem comunicacional**

Competências de ordem comunicacional
Capacidade do uso adequado da linguagem de diferentes áreas do saber cultural, científico e tecnológico para se expressar e estruturar o pensamento próprio.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Capacidade de usar corretamente a língua portuguesa para comunicar de forma eficaz, oralmente e por escrito				
II. Capacidade de fazer uso da língua estrangeira para adequação própria da informação e transmissão do conhecimento				

○ **Capacidade de iniciativa e autonomia**

Capacidade de iniciativa e autonomia
Capacidade de atuar de modo independente e pró-ativo, de tomar iniciativa face aos problemas e empenhar-se em solucioná-los.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Mostra uma postura ativa e dinâmica na resposta às solicitações e desafios organizacionais				
II. Concretiza de forma autónoma e diligente as tarefas que lhe são propostas				

III.	Toma a iniciativa na resolução dos problemas que lhe surgem no exercício das tarefas				
IV.	Procura soluções alternativas na resolução dos problemas departamentais e organizacionais				

○ **Capacidade de planeamento e organização**

Capacidade de planeamento e organização
Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade nos projetos em que se envolve, definindo objetivos, prazos e prioridades

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. É sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das tarefas e atividades				
II. Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos de acordo com os recursos disponíveis				
III. Realiza as atividades de acordo com as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos				
IV. Reavalia o plano de trabalho e procede a alterações sempre que consideradas pertinentes pelo próprio, pela equipa ou organização				

○ **Competências Informáticas**

Competências Informáticas
Manifestação de comportamentos orientados para o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) no desenvolvimento das atividades compreendidas na definição e prática dos objetivos estratégicos do departamento

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para utilizar um computador para processar, guardar e gerir informação				
II. Revela conhecimentos sólidos em matéria geral do microsoft office e fácil manuseamento de programas interativos essenciais ao desenvolvimento criativo dos projetos do departamento				
III. Revela capacidade para utilizar um navegador de páginas web de forma a pesquisar e recolher informação em formato hipermédia disponível na internet, assim como usar diversos serviços disponibilizados na Internet como é o caso do correio eletrónico para receber e enviar mensagens e informação				

IV. Revela capacidade para fazer uso de um programa de apresentações para expor ideias e projetos de forma a envolver grupos de pessoas e possibilitar a partilha do conhecimento				
---	--	--	--	--

Clusters de Competências-Chave

2. Competências Interpessoais (competências relacionais para o trabalho em equipa)

○ Trabalho em equipa e cooperação

Trabalho em equipa e cooperação
Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento da cooperação e colaboração no seio da equipa, fomentando a responsabilidade solidária face aos objetivos e à partilha de meios e recursos, usando o alcance de objetivos comuns.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho				
II. Cooperar e colaborar ativamente com os elementos da sua equipa e com os colegas das outras equipas, manifestando disponibilidade sempre que solicitada, de forma a facilitar o alcance dos objetivos comuns				
III. Mostra-se capaz de planificar as atividades com os outros, estabelecendo práticas e regras de atuação				
IV. Demonstra motivação nos trabalhos desenvolvidos em grupo sendo capaz de valorizar e encorajar o trabalho dos outros elementos do grupo				
V. Contribui para a manutenção da coesão interna, partilhando a informação e o progresso individual e coletivo				
VI. Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros				
VII. Facilita a obtenção de consensos, utilizando as técnicas de negociação				
VIII. Atua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar				

○ **Relacionamento interpessoal**

Relacionamento interpessoal
Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais diferentes, mostrando uma atitude facilitadora de relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Tem um trato cordial e afável com os colegas e superiores				
II. Sabe trabalhar com pessoas com diferentes características e em diferentes contextos				
III. Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros				
IV. Trabalha bem com os outros, compreende as suas necessidades e adota a sua perspetiva				

○ **Comunicação interpessoal**

Comunicação interpessoal
Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição das ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. É assertivo na exposição das suas ideias captando naturalmente a atenção dos outros				
II. Revela capacidade de adaptar o seu discurso e linguagem aos diferentes tipos de interlocutores				
III. Demonstra respeito pela opinião dos outros, escutando-as com atenção e valorizando-as				
IV. Encoraja os colegas a manterem-se informados e a partilharem essa informação				
V. As equipas de trabalho possuem uma agenda de reuniões onde todos os membros participam e apresentam os seus pontos de vista				
VI. Os membros das equipas de trabalho utilizam as tecnologias de informação para comunicar entre si				

○ **Assunção de compromissos e resposta solidária**

Assunção de compromissos e resposta solidária				
Capacidade para se comprometer com os objetivos e metas definidas ao nível do plano departamental e organizacional atuando de forma solidária e com base no apoio mútuo no exercício das tarefas solicitadas.				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Assume um compromisso mútuo relativamente às metas e objetivos comuns			
II.	Incita o apoio mútuo na execução das tarefas			

○ **Negociação e persuasão**

Negociação e persuasão				
Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Estabelece acordos e consensos através da negociação, sendo persistente e flexível			
II.	Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica			
III.	É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros			
IV.	Capta rapidamente a ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta			

○ **Coordenação**

Coordenação				
Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho com vista ao desenvolvimento de projetos e concretização de objetivos				
Indicadores comportamentais		Escala de Avaliação (1 a 4)		
I.	Revela capacidade para orientar e dinamizar as equipas ou grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados			
II.	Assume responsabilidades e objetivos exigentes			
III.	Toma facilmente decisões e responde por elas			

IV. É ouvido e considerado pelos colegas de grupo				
---	--	--	--	--

Clusters de Competências-Chave

3. Competências Estratégicas

A. ORGANIZACIONAIS

○ Competências organizacionais para o trabalho em equipa

Competências organizacionais para o trabalho em equipa
Conjunto de capacidades que devem ser asseguradas pela liderança de topo, devidamente articuladas, para criar um ambiente de trabalho adequado.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Capacidade de comunicar os valores do trabalho em equipa				
II. Capacidade de estabelecer missões e metas claras para as equipas				
III. Capacidade de delegar poderes na equipa				
IV. Capacidade de desenvolver competências nos colaboradores para o trabalho em equipa				

B. INDIVIDUAIS

○ Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização

Responsabilidade e compromisso com o departamento e organização
Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do departamento e da organização, exercendo-a de forma disponível e diligente.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos da organização respondendo às solicitações que, no âmbito do seu departamento, lhe são colocadas				
II. Em regra, responde com prontidão e disponibilidade às exigências departamentais				

○ **Mobilização para a inovação e mudança**

Mobilização para a inovação e mudança
Capacidade para conceptualizar e colocar em prática formas de iniciar e gerir a mudança.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade de assunção de riscos razoáveis, potencialmente negativos, e acompanha os progressos relativamente aos objetivos fixados				
II. Revela capacidade para se adaptar a situações de mudança, lidando adequadamente com o imprevisto				
III. Revela capacidade para iniciar um projeto de mudança, fornecendo indicadores e soluções para os problemas, reconceptualizando papéis, se necessário				
IV. Demonstra a capacidade de conceptualizar o futuro da organização, fornecendo caminhos inovadores para o seu desenvolvimento				

Clusters de Competências-Chave

4. Competências Externas

A. ORGANIZACIONAL

○ **Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional**

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. A organização revela capacidade de estabelecer relações estreitas e duradouras, demonstrando acolhimento e resposta às sugestões dos parceiros				
II. A organização revela capacidade de participação conjunta nas atividades organizacionais				
III. A organização revela capacidade de aquisição de novos parceiros através da promoção de novos projetos				

B. INDIVIDUAL○ **Gestão do relacionamento com parceiros e representação e colaboração institucional**

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para representar o departamento e a organização em grupos de trabalho, reuniões e eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade				
II. Aceita participar em projetos e atividades que implicam exposição e visibilidade externa				

Famílias Funcionais de Competências Chave**5. Competências Específicas - Gestão de Recursos Humanos**○ **Gestão executiva de recursos humanos**

Gestão executiva de recursos humanos
Manifestação de comportamentos orientados para a definição e exequibilidade de políticas e práticas de recursos humanos promotoras do desenvolvimento, motivação e satisfação nos colaboradores do EXUP.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Colabora com os coordenadores do departamento de Gestão de Recursos Humanos na definição e implementação de políticas e práticas de recursos humanos				
II. Fornece sugestões para a melhoria contínua das políticas de recursos humanos				
III. Garante o cumprimento das políticas e procedimentos definidos para a concretização da estratégia de recursos humanos				

○ **Recrutamento e Seleção**

Recrutamento e Seleção
Manifestação de comportamentos orientados para a procura e obtenção de um conjunto de candidatos, em número e qualidade, adequado às necessidades do EXUP, e previsão e escolha daqueles que mais se adequam à organização.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
-----------------------------	-----------------------------	--	--	--

I.	Colabora na criação do conceito e na divulgação do processo de recrutamento				
II.	Colabora na recolha e análise dos currículos individuais dos candidatos				
III.	Participa na seleção, desenvolvimento e avaliação das dinâmicas de grupo				
IV.	Colabora na estruturação do guião de entrevista individual e na recolha e preparação dos meios necessários à realização das entrevistas				
V.	Participa na realização das entrevistas sendo capaz de proceder a uma análise criticamente construtiva do candidato				
VI.	Colabora na seleção final dos candidatos				
VII.	Revela capacidade para desenvolver a política de integração dos novos membros, assim como estruturar e conduzir a reunião de acolhimento dos mesmos				

○ **Planeamento e gestão da formação**

Planeamento e gestão da formação
Manifestação de comportamentos que evidenciam que uma pessoa define e estabelece de forma sistemática as atividades inerentes à formação dos colaboradores em matéria de competências-chave.

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela responsabilidade no contacto que estabelece com empresas formadoras nas competências específicas requeridas pela organização				
II. Promove o desenvolvimento de formação em competências transversais EXUP, conforme explícito no Manual de Formação em Competências EXUP				
III. Colabora de forma organizada, proativa e responsável na divulgação da ação de formação e na recolha do material necessário à sua realização				
IV. Participa na realização, disponibilização e avaliação do inquérito de satisfação aos formandos				
V. Revela capacidade de aceitação das críticas à formação concedida, adotando estratégias de ajustamento futuro às necessidades do departamento e desenvolvimento da organização				

○ **Gestão e avaliação de desempenho**

Gestão e avaliação de desempenho				
Manifestação de comportamentos orientados para o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com a atividade e objetivos dos diferentes departamentos, segundo ações destinadas ao controlo, motivação e desenvolvimento dos colaboradores EXUP.				

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Revela capacidade para rever desempenhos, concedendo feedback de apoio construtivo e propondo melhorias de performance individual e departamental				
II. Revela capacidade para rever o potencial dos membros, prevendo o nível e tipo de trabalho para o futuro e formas de desenvolver o seu potencial para benefício do seu crescimento e da organização				
III. Procura melhorar o desempenho e a motivação dos membros, definindo e comunicando objetivos SMART a atingir e competências a desenvolver				

○ **Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP**

Gestão e desenvolvimento de eventos EXUP				
Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento e desenvolvimento de eventos do EXUP.				

Indicadores comportamentais	Escala de Avaliação (1 a 4)			
I. Colabora na criação do conceito do EXUP Meeting, promove-o e planifica as diversas atividades do evento				
II. Colabora no desenvolvimento do Calendário EXUP através da recolha das atividades a desenvolver pelos diversos departamentos, definindo-as no tempo				

Anexo 8 – Manual de Recrutamento e Seleção EXUP

Manual de Procedimentos do Recrutamento



Março de 2013

Autor: Departamento de Gestão de Recursos Humanos

**“Um grupo consiste numa reunião de pessoas que, sozinhas, não
podem fazer nada, mas que, juntas, decidem que tudo pode ser feito.”**

Fred Allen

Índice

1. Introdução.....	3
2. Etapas para a preparação do Processo de Recrutamento e Seleção	4
2.1 Definição de datas e planeamento da primeira etapa de recrutamento	4
2.2 Criação do conceito do recrutamento e preparação dos materiais de divulgação	4
2.3 Abertura das candidaturas (prazo de inscrição)	5
2.4 Organização da informação recolhida com as candidaturas	5
2.5 Preparação das Dinâmicas de Grupo	5
2.6 Realização das Dinâmicas de Grupo.....	6
2.7 Preparação das Entrevistas Individuais	6
2.8 Seleção final dos candidatos.....	7
2.9 Encontro de integração de novos e atuais membros.....	7
2.10 Análise dos resultados do inquérito de Avaliação do Recrutamento	8
3. Conclusão.....	10
4. Anexos	11

1. Introdução

O Recrutamento é o projeto mais importante do Departamento de Gestão de Recursos Humanos. Basta pensar que o futuro da organização depende deste e que a correta seleção ou não de candidatos depende da forma como este se encontra elaborado.

Desde a criação da ideia, até aos critérios de seleção e às fases do processo, bem como o profissionalismo e postura ética que os membros executantes devem tomar, tudo se apresenta como fatores determinantes para o seu sucesso.

Porque por vezes...

“Às vezes construímos sonhos em cima de grandes pessoas... O tempo passa... e descobrimos que grandes mesmo eram os sonhos e as pessoas pequenas demais para torná-los reais!”

Bob Marley

“As pessoas que falam muito, mentem sempre, porque acabam por esgotar a sua lista de verdades.”

Millôr Fernandes

“Sempre me senti isolado nessas reuniões sociais: o excesso de gente impede de ver as pessoas...”

Mario Quintana

“Há pessoas desagradáveis apesar das suas qualidades e outras encantadoras apesar dos seus defeitos.”

François La Rochefoucauld

As citações anteriores pretendem chamar a atenção para aspetos de um processo de seleção e que devem ser identificados de uma forma explícita no decorrer do mesmo.

Para isso, em seguida deixamos uma pequena lista de etapas que pensamos ser cruciais para o sucesso de um Processo de Recrutamento e Seleção.

2. Etapas para a preparação do Processo de Recrutamento e Seleção

2.1 Definição de datas e planeamento da primeira etapa de recrutamento

Nesta fase devemos definir as datas das várias etapas de recrutamento, tendo em conta a existência (ou não) de férias e o mapa de testes dos candidatos e pessoas encarregues pelo recrutamento.

Também nesta etapa é imprescindível o planeamento da primeira etapa do recrutamento. Assim, devemos definir:

1. os materiais que os candidatos devem enviar para o EXUP (ex. Curriculum Vitae);
2. o formulário de candidatura com os seguintes campos:
 - a. nome;
 - b. número de aluno;
 - c. e-mail;
 - d. número de telemóvel;
 - e. morada;
 - f. curso;
 - g. ano letivo em que termina o curso;
 - h. ano letivo em que irá fazer ERASMUS (em caso de fazer ERASMUS);
 - i. organizações da FEP das quais já fazem parte;
 - j. disponibilidade dos candidatos para participação em dinâmicas (datas e horas pré-definidas).

De salientar que as datas das dinâmicas e horário das mesmas devem ter por base as disponibilidades dos coordenadores, membros de GRH e SEREIA, isto é, das pessoas que vão participar nas dinâmicas.

Após feito este planeamento inicial de atividades é necessário tratarmos do conceito do Recrutamento.

2.2 Criação do conceito do recrutamento e preparação dos materiais de divulgação

Para delinear o conceito inerente ao recrutamento é necessário realizar um *brainstorming* entre os departamentos Gestão de Recursos Humanos, Comunicação & Marketing e SEREIA.

Note-se também que é importante tentar envolver todo o EXUP no recrutamento devendo alargar esta discussão de ideias para o grupo do *facebook* do EXUP.

Definido o conceito é necessário pedirmos a Comunicação & Marketing para elaborar cartazes, *flyers* e outros materiais para colocar no stand (ex: EXUP Boxes). Gestão de

Recursos Humanos terá de disponibilizar a C&M tudo o que for necessário e alocar membros EXUP ao stand.

2.3 Abertura das candidaturas (prazo de inscrição)

Depois de elaborados todo o conceito e materiais de divulgação é necessário abrimos o recrutamento e divulgar o mesmo via email, *facebook* e através do stand.

É essencial em todo o prazo de candidatura que os membros EXUP divulguem junto de amigos e conhecidos o recrutamento, cativem as pessoas enquanto estiverem no stand e sejam dinâmicos.

Nesta etapa, os membros do EXUP são fulcrais para que exista um elevado número de candidaturas e angariação de candidatos que vão de encontro ao perfil de membros que cada departamento necessita.

2.4 Organização da informação recolhida com as candidaturas

Nesta fase, é necessário criar um ficheiro *excel* com os dados de candidatos distribuídos pelas várias datas das dinâmicas. Note-se que as datas já estavam previamente definidas e que os candidatos tinham preenchidos as suas disponibilidades no formulário de candidatura.

Após termos o ficheiro *excel* concluído é preciso enviar sms aos candidatos para os avisar de qual será a data da dinâmica em que irão participar. Neste sms convém já dizer qual a sala e hora (já definida anteriormente) em que se irá realizar a dinâmica.

2.5 Preparação das Dinâmicas de Grupo

Nesta fase do processo de recrutamento e seleção, é necessário recolher as competências transversais ao EXUP e específicas de cada departamento, para que seja possível definir que tipo de candidatos queremos a ingressar no EXUP e a partir daí estabelecer que dinâmicas aplicar. Para além disso, as competências definidas também se mostram essenciais para a elaboração de Grelha de Avaliação da Dinâmica, no sentido de ser possível avaliar a prestação dos candidatos nas competências que consideramos essenciais para o EXUP.

Depois da recolha, a seleção da dinâmica deve ser baseada numa pesquisa pelos inúmeros exemplos de dinâmicas que estão disponíveis em livros e na internet, procurando a dinâmica que está de acordo com as competências a avaliar e com o espírito do EXUP.

Quanto à grelha de avaliação, esta deverá conter as competências a avaliar, o nome dos candidatos e deve definir uma escala de avaliação que seja de fácil utilização.

Importante realçar que devem ser escolhidas salas de realização das dinâmicas que permitam colocar mesas numa posição central na sala, de forma a que os candidatos se sentem em círculo e para que se promova mais facilmente o diálogo.

O número de candidatos em cada dinâmica não deve exceder as 10 pessoas, sendo por isso crucial recolher as disponibilidades para as mesmas selecionando duas opções de participação de forma a facilitar a criação dos grupos.

Quanto aos avaliadores, devem estar presentes 2 coordenadores e um elemento de GRH, bem como um ou mais elementos do SEREIA.

Como exemplos concretos desta preparação, temos os materiais relativos ao Recrutamento do 2º Semestre de 2012/2013 nos anexos 1 e 2.

2.6 Realização das Dinâmicas de Grupo

Preparado previamente o material, e chegado o dia da dinâmica, deve ser efetuada uma primeira apresentação dos membros avaliadores que se encontram na sala e seguidamente deve ser feita uma apresentação global do EXUP, de forma a dar a conhecer um pouco melhor a organização.

Depois disso, dar-se-á o início à explicação dos jogos e à consequente avaliação.

Deverá ser tomada uma atitude neutra e pouco interventiva por parte dos avaliadores, de forma a não influenciar o desenvolvimento natural da dinâmica.

No final das dinâmicas deve ser reservado um tempo de reunião entre coordenadores para assim tomar as notas conjuntas acerca dos candidatos e trocar opiniões, sendo que poderá ser decidida a permanência de alguns candidatos com prestações menos positivas.

Depois desta fase, no caso de serem excluídos alguns candidatos, estes devem ser contactados informando os mesmos das competências que devem melhorar.

Note-se que no recrutamento deste ano (2012/2013) foram gravadas as dinâmicas para que em caso de dúvida ou não comparência dos coordenadores, estes possam ter acesso à dinâmica. Por outro lado, os membros que entrem no EXUP também conseguirão ver a sua evolução desde que entraram no EXUP até depois saírem.

2.7 Preparação das Entrevistas Individuais

Para a preparação das entrevistas individuais é necessário a reunião de disponibilidades junto dos candidatos que se encontram ainda em processo de seleção. De salientar, que

estas entrevistas poderão realizar-se durante dois / três dias seguidos, de modo a não prolongar demasiado a duração da fase de entrevistas.

O grupo de entrevistadores/avaliadores deve ser constituído por todos os coordenadores e elementos de GRH e SEREIA, sendo que a cada entrevista deve presidir um elemento de GRH e um coordenador ou elemento do SEREIA.

O guião de perguntas para a entrevista deve ser elaborado considerando as características genéricas do EXUP, e as competências necessárias a avaliar. Devem ser exploradas temáticas como a criatividade, o recordar de experiências passadas do candidato (as quais permitam que este faça uma reflexão acerca das competências que conseguiu adquirir), uma auto reflexão das suas características pessoais, a sua disponibilidade, etc.

A sala em reserva para a realização das mesmas entrevistas deve ter um tamanho mais reduzido no sentido de criar um ambiente mais reservado.

No recrutamento em exemplo, a reunião das disponibilidades foi feita através de telefonemas que tinham como finalidade divulgar o resultado da fase de Dinâmica de Grupo. Foram definidos previamente dois dias para realização das entrevistas e entre essas escolhas os candidatos indicavam as suas preferências de horário.

O guião de perguntas utilizado neste processo de seleção consta no anexo 3.

2.8 Seleção final dos candidatos

Depois de realizados todos os momentos de avaliação dos candidatos, chega ao momento da decisão final acerca de quem serão os futuros membros EXUP.

Para que seja possível uma decisão acertada e unânime, deve ser marcada uma reunião com todos os participantes nos momentos de avaliação da seleção, pedindo que se façam acompanhar de todo o material de apontamentos que utilizaram.

Nesta reunião devem ser decidido um a um o futuro de cada candidato, sendo que em caso de ser um dos selecionados para pertencer ao EXUP, deve ser decidida a sua alocação a um departamento.

Depois de tomadas as decisões, devem ser contactados todos os candidatos de forma a informá-los sobre o resultado da seleção, sendo que deve ser justificada(na medida do possível) cada uma das respostas negativas.

2.9 Encontro de integração de novos e atuais membros

Para que seja possível um processo de recrutamento e seleção de sucesso, este deve culminar com uma reunião de membros EXUP que tente criar laços entre os novos e atuais membros.

É importante que estes se sintam integrados e que consigam ver refletidas as suas expectativas. Por isso esta deve ser uma reunião diferente. Pode ser essencial recorrer a jogos, atividades, vídeos, etc que transmitam essa mensagem.

2.10 Análise dos resultados do inquérito de Avaliação do Recrutamento

Informação:

- População: 6
- Número de respostas obtidas: 6
- Formulário do inquérito: <https://docs.google.com/forms/d/1rDiewEqXOe8wT-W6scWS431fakg6Y7-Gjf2L9NTw3b8/viewform>
- Nota importante: O inquérito foi anónimo de modo a assegurar o máximo de veracidade nas respostas obtidas.

1. Classifica o conceito "Veste a Camisola do EXUP" utilizado no recrutamento

Escala: 1= Insuficiente a 4 = Muito Bom

Máximo: 4

Mínimo: 3

Média: 3,83(3)

Moda: 4

Mediana: 4

2. Mudarias alguma coisa no stand?

Sim: 6

Não: 0

3. Em caso de teres respondido "Sim", sugere aqui o que mudarias.

Não existem respostas a esta pergunta.

4. Classifica a dinâmica utilizada no recrutamento.

Escala: 1= Insuficiente a 4 = Muito Bom

Máximo: 4

Mínimo: 3

Média: 3,5

Moda: 3

Mediana: 3,5

5. Em caso de teres respondido Insuficiente ou Suficiente, explica o que mudarias.

Não existem respostas a esta pergunta.

6. Avalie o grau de preparação das entrevistas em que participaste.

Escala: 1= Insuficiente a 4 = Muito Bom

Máximo: 4

Mínimo: 3

Média: 3,6(6)

Moda: 4

Mediana: 4

7. Classifica os materiais de apoio às entrevistas e dinâmicas.

Escala: 1= Insuficiente a 4 = Muito Bom

Máximo: 4

Mínimo: 2

Média: 3,6(6)

Moda: 4

Mediana: 4

8. Classifica o evento de integração (EXUP Meeting) realizado no dia 22 de Março.

Escala: 1= Insuficiente a 4 = Muito Bom

Máximo: 4

Mínimo: 2

Média: 3,5

Moda: 4

Mediana: 4

9. Classifica o tempo total de duração do recrutamento.

Escala: 1= Muito Demorado a 4 = Muito Rápido

Máximo: 4

Mínimo: 3

Média: 3,6(6)

Moda: 4

Mediana: 4

10. Como classificas globalmente o recrutamento.

Escala: 1= Insuficiente a 4 = Muito Bom

Máximo: 4

Mínimo: 4

Média: 4

Moda: 4

Mediana: 4

11. Mudarias alguma coisa no processo de recrutamento?**Sim:** 5**Não:** 1**12. Em caso de teres respondido “Sim”, o que mudarias.**

“Maior diversidade de dinâmicas para os candidatos dos últimos dias não saberem o que vai acontecer.”

3. Conclusão

O Departamento Gestão de Recursos Humanos espera que nos anos letivos que se seguem este Departamento possa utilizar este manual para definir as várias fases de recrutamento.

Neste documento estão enumeradas todas as fases do processo de recrutamento do ano letivo 2012/2013, bem como pequenas indicações relativas às mesmas.

Em suma, pensamos que este manual poderá ser extremamente útil para as gerações do EXUP que irão estar no Departamento Gestão de Recursos Humanos.

Note-se que o presente manual deve ser constantemente atualizado tendo em vista a melhoria contínua da eficácia do processo de recrutamento.

4. Anexos

Anexo 1 - Grelha de Avaliação da Dinâmica

Competências a avaliar

A) Liderança

- Capacidade para formar uma visão estratégica da situação
- Capacidade para orientar os outros
- Capacidade para valorizar os contributos dos outros

B) Criatividade

- Revelou criatividade na apresentação dos seus argumentos (mais do que um bom argumento, revelar criatividade na exposição das ideias é uma ótima forma de cativar a atenção dos demais)

C) Resolução de Problemas

- A 2ª dinâmica compreende necessariamente a resolução de um problema: quem vai embarcar? No caso de conflito de ideias, o membro revelou capacidade para ouvir a outra parte e houve consenso e colaboração na resolução do mesmo. Podemos estar a falar de um membro que intervém no sentido de pôr ordem quando muitos procuram defender as suas ideias ao mesmo tempo. Ou até mesmo aquele, que é capaz de sintetizar as ideias no final da dinâmica e se dispõe a comunicar a resolução do caso pelo grupo em avaliação.

D) Orientação para os resultados

- O membro revela inteirar-se da problemática da dinâmica e consegue focar-se no que é necessário sem se desviar para assuntos alternativos
- Geriu adequadamente o tempo que tinha disponível para defender a sua posição, ao ponto de não querermos que outros não se defendam porque uns "se alargaram".
- Apresentou sugestões e contribuiu para uma melhor decisão do grupo

E) Capacidade de Iniciativa

- Associamos, automaticamente, ao que primeiro decidiu discursar, iniciando a discussão e expondo as suas ideias. Não tanto ao que diz: "Vamos lá então! Alguém quer começar?!", esperando que os outros falem". Portanto, revela iniciativa, o membro que revela uma postura ativa e dinâmica na resolução da dinâmica.

F) Capacidade de planeamento e organização

- O membro revelou cuidado e organização do pensamento na defesa da sua ideia, tendo em consideração o tempo disponível
- Revela, igualmente, capacidade para recuar na sua palavra e proceder a qualquer ajustamento da informação anteriormente comunicada, para melhor expor a sua ideia

G) Trabalho em Equipa e Cooperação

- Mostrou-se bem integrado na equipa
- Mostrou um papel ativo e cooperante com a equipa na resolução da dinâmica
- Revelou motivação na procura da melhor solução
- Valorizou e encorajou as opiniões dos outros membros
- Revelou uma postura empática para com os outros
- Contribuiu para a instauração e manutenção de um bom ambiente de discussão e fortalecimento do espírito de grupo

H) Relacionamento Interpessoal

- Interagiu adequadamente com os outros elementos, revelando um trato cordial e afável
- Resolveu com correção potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros
- Revelou capacidade de adotar a perspectiva do outro

I) Capacidade de comunicação interpessoal

- Foi assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros
- Revelou respeito pelas opiniões dos outros, escutando-as com atenção e valorizando-as.

J) Capacidade de assumir compromissos e responder solidariamente

- Revelou a capacidade de assumir um compromisso mútuo com a equipa relativamente aos objetivos e metas comuns
- Revelou a capacidade de apoio mútuo na execução das tarefas

K) Capacidade de Negociação e Persuasão

- Foi persistente e flexível na exposição das suas ideias
- Foi expressivo na forma de comunicar e teve impacto nos outros
- Captou rapidamente o ponto de vista alheio, tendo sido oportuno e consistente na resposta

L) Tomada de decisão

- Reconheceu as implicações práticas e éticas do problema, reconhecendo aqueles que são afetados pelas suas decisões (podem encarar esta situação face aos outros recrutados, ou face ao problema em discussão, que tem como objetivo final decidir que profissionais são precisos e porque são realmente precisos junto de uma comunidade que solicita a sua ajuda. Portanto, atentem o nível de inteligência emocional dos membros ao defenderem as suas ideias, como não procurando o interesse próprio por detrimento da comunidade que os espera)

M) Tolerância à pressão e contrariedades

- Revelou controlo e discernimento emocional na exposição de uma ideia contrária à sua
- Revelou aceitação de críticas e contrariedades

N) Coordenação

- Revelou capacidade para orientar e dinamizar a equipa contribuindo de forma decisiva para que a decisão fosse tomada
- Foi facilmente ouvido e considerado pelos membros da equipa

Anexo 2 - DINÂMICAS DE GRUPO**11, 12 e 14 de Março de 2013****Jogo do novelo (Quebra-Gelo)**

Inicia-se o jogo entregando o novelo a um dos participantes.

Um dos coordenadores deve informar os candidatos, que devem apresentar-se referindo o seu **nome, curso, um defeito e uma qualidade**, sendo que depois deve **passar o fio à volta de um dos dedos** e entregar o novelo a outro dos candidatos para que este também se apresente.

O processo deve repetir-se sucessivamente, **durante 20 min**, sendo que o fio irá sendo desenrolado, traçando um percurso.

Posteriormente, um dos coordenadores deve informar os candidatos que dispõem de **10min para voltarem a enrolar** o fio, **apresentando a pessoa** que se encontra **“a si ligada”**.

Aquele que foi o primeiro, tentará apresentar o último, “fechando”, desta forma, o grupo.

Viagem para ÁFRICA

O jogo tem início com a explicação, por um coordenador, da seguinte situação hipotética:

“ Vamos imaginar uma viagem para África.. Iremos ocupar um bairro que se encontra completamente deserto, devido à falta de profissionais que assegurem a estabilidade e sobrevivência da comunidade. Queremos que a população volte às suas habitações, mas para que isso aconteça temos de assegurar que existem todos os serviços que necessitam. Na preparação da viagem, existe uma questão essencial a resolver... Quais os profissionais que vamos fazer embarcar no avião? “

É exatamente esta a tarefa que temos para ti.. Pedimos para que cada um de vocês pense numa profissão que seja importante para a resolução deste problema e a escreva no papel que foi distribuído.

(2 mim de espera)

Depois desta reflexão, um dos coordenadores recolhe os papéis onde foram apontadas as profissões e volta a distribuir os mesmos aleatoriamente.

Quando cada indivíduo tiver a si próprio associada uma profissão, o coordenador intervém e comenta que:

Surge um novo problema. No avião só poderão embarcar **6 profissionais...**

Quem deve realmente embarcar?

Como equipa, decidam **quem embarcará e os argumentos que justificam o embarque**. Não é permitida qualquer anotação em papel. Todo o discurso é oral.

O tempo de decisão não pode ultrapassar os 15 min.

No final da dinâmica o coordenador deve **pedir que um membro da equipa refira a decisão do grupo, devidamente justificada**.

Para a justificação é possível que outros membros participem, desde que levantem o dedo e esperem a sua vez. Se o membro não o fizer, podem denotar, automaticamente, um comportamento pouco assertivo.

Sejam claros, quanto a estas regras base.

Nota: Como em qualquer dinâmica, **não existe uma decisão certa ou errada**. Assim como **não tem que haver necessariamente um entendimento** no final da dinâmica sobre quem embarcar ou não.

O que importa aqui salientar é que **apelamos ao espírito criativo** e de equipa dos elementos em avaliação, que pela **cooperação e trabalho de equipa** devem conseguir chegar a um entendimento.

Grelha de Avaliação da Dinâmica- Dia 11 pelas 15h

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderança										
Criatividade										
Resolução de Problemas										
Orientação para os resultados										
Capacidade de Iniciativa										
Capacidade de planeamento e organização										
Trabalho em Equipa e Cooperação										
Relacionamento Interpessoal										
Capacidade de comunicação interpessoal										
Capacidade de assumir compromissos e responder solidariamente										
Capacidade de Negociação e Persuasão										
Tomada de decisão										
Tolerância à pressão e contrariedades										
Coordenação										

Nome	Número	Presenças	Média Final
Inês Isabel Ferreira Teixeira	1		
Ana Luísa Ferreira Pinheiro da Silva	2		
Ana Filipa Ramos Silva	3		
Sandoney Samuel Cabral Fernandes	4		
Ana Filipa Gonçalves Pinto	5		
Gustavo Alberto Ferreira Lopes Rego	6		
Ana Filipa Rodrigues Da Rocha	7		
João Miguel Vieira Campos de Frias Proença	8		
Ana Rita Gonçalves Sousa	9		
Ana Margarida dos Santos Jorge Coelho	10		

Escala de Avaliação:

- 1 - Manifesta raramente
- 2 - Manifesta algumas vezes
- 3 - Manifesta muitas vezes
- 4 - Manifesta sempre

Notas:

- Aquando da entrada dos candidatos na sala, o elemento de GRH deverá proceder ao registo das presenças e deve colocar o número correspondente a cada candidato, em sítio visível, para que possa ser facilmente identificado durante a avaliação da dinâmica.
- O registo da avaliação na grelha, deverá ser feito através da escala apresentada, preenchendo a quadrícula correspondente ao candidato e à respetiva competência em avaliação.
- Como auxílio à avaliação, poderão consultar os indutores considerados em cada competência, que se encontram em documento anexo.
- No final da dinâmica, coordenadores e elemento de GRH, deverão reunir para assim decidir acerca dos candidatos automaticamente eliminados, os quais devem assinalar de forma explícita nas suas grelhas de avaliação.

Anexo 3 - Guião de Entrevistas Individuais

Porto, 15 de Março de 2013

Questões a colocar:

- Dados pessoais (incluindo local de residência e posse de computador pessoal).

- Candidatou-se a outra organização? Se sim, qual e porquê?

- Quais as atividades que ocupam o seu tempo livre? De que modo essas atividades poderão afetar a sua disponibilidade para trabalhar?

- Refira três elogios e três defeitos que possua.

- Como faria o seu marketing pessoal?

- Quais os fatores que o possam desmotivar de um projeto?

- Porquê que se considera o candidato ideal para o EXUP?

- Como descreveria o EXUP numa palavra?

- Quais os principais desafios/dificuldades que espera enfrentar se integrar o EXUP?

- Quais as atividades/ projetos em que já esteve envolvido e que competências adquiriu?

- Prefere trabalho individual ou em equipa? Em que condições?

- Como resolveu uma situação complicada de trabalho em equipa que já tenha estado envolvido?

- Como define uma equipa de trabalho eficaz?

- Qual foi a sua experiência pessoal/profissional que mais o marcou? Porquê?

- Como descreveria a sua capacidade de iniciativa?

- Como resolveu uma situação nova/ inesperada?

- Qual o seu departamento de preferência? Como reagiria se não ficasse no seu departamento preferencial?

- Qual o slogan que propõe para o EXUP?

- Qual o projeto inovador que propõe para o EXUP?

- O que o poderia levar a desistir do EXUP?

-
-

-

-

Nota:

- ✓ As questões que se encontram acima não têm de ser totalmente respondidas pelos candidatos. Estas servem apenas como suporte, sendo que podem selecionar as que pretendem colocar, bem como devem acrescentar questões novas à entrevista que surjam da análise dos currículos e do desenrolar da própria entrevista.
- ✓ Devem avisar os candidatos que no dia **22 (sexta feira), entre as 14h e as 16h** deverão estar disponíveis para o **EXUP meeting** (alocação de novos membros que serão selecionados aos respetivos departamentos)

